

# **Universidad Nacional de Mar del Plata**

Facultad de Ciencias Economicas y Sociales

## **Empresas Familiares**

Serie: Cuadernos de cátedra

2003



UNIVERSIDAD NACIONAL  
DE MAR DEL PLATA  
.....

**Universidad Nacional  
de Mar del Plata**

Facultad de Ciencias Economicas y Sociales

**Empresas Familiares**

Serie: Cuadernos de càtedra

**2003**

**I.S.B.N. 987-544-105-8**

Hecho el depósito Ley 11.723

**Universidad Nacional de Mar del Plata.**

Diagonal J. B. Alberdi 2695 / Tel. 54 0223 492-1700/11

(7600) Mar del Plata

[www.mdp.edu.ar](http://www.mdp.edu.ar)

**Arte**

*Area de Diseño e Imágen Institucional de la UNMdP*

**Impreso en**

*Departamento de Servicios Gráficos de la UNMdP*

**Mar del Plata/ Marzo 2004**

## **Prólogo**

La EMPRESA FAMILIAR, como organización empresaria, ocupa hoy día un lugar relevante, no sólo en la cantidad de entidades que conforman el quehacer económico, sino también a nivel de preocupación dentro de las esferas gubernamentales, de las cámaras empresarias, etc. en cuanto a las posibilidades de crecimiento y desarrollo, tanto sea por las ventajas y dificultades que implican y que deben ser cuidadosamente estudiadas para optimizar su funcionamiento como desde el punto de vista de sus connotaciones familiares y empresarias. Conforman un cuerpo que incorpora dos sistemas heterogéneos que conviven cotidianamente y en donde se acentúan los problemas emergentes de las interrelaciones humanas en función de visiones disímiles. Y si bien, en nuestro medio, se las acerca a las Pymes, no pueden identificarse con su tamaño específico ni con modalidades particulares de gestión. Incluso sus componentes son conscientes de esa red compleja que las abarca y en función de ello, realizan esfuerzos para adaptarse a las cambiantes condiciones que deben afrontar, porque si bien podemos aceptar que – en casos – se trata de meros emprendimientos, en otros estamos hablando de empresas con muchos años de actuación e importancia, llegando en otras oportunidades a conformar grupos consolidados. No es, pues, un producto del subdesarrollo sino un fenotipo organizacional con particularidades que resulta indispensable aprehender en sus identidades y diferencias con las comprendidas en las “no familiares”. Es más, se habla de altas tasas de mortalidad de las Empresas Familiares, pero no se tratan con el mismo rigor las similares tasas de aquellas que no lo son. Por ello entendemos que debe estudiarse la particularidad que deviene de su funcionamiento y en la capacidad de reconocer y reconocerse como ejes singulares, buscar las alternativas que posibiliten su viabilidad.

En esa línea, los trabajos que hoy acercamos pertenecen en su totalidad a los componentes de la cátedra de EMPRESAS FAMILIARES de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

Se trata de aportes concisos y directos en un encuadre disciplinar que no encuentra demasiados expositores en el país. Es más, de acuerdo a nuestro conocimiento la incorporación al Plan de Estudios como asignatura opcional es la primera que se efectiviza en nuestro país.

## *Empresas familiares*

---

Llevamos algunos años en tal intención y, en la oportunidad, observamos que el camino transitado con esfuerzo y dedicación va ofreciendo frutos que no dudamos se incrementarán sustancialmente en el futuro.

Mar del Plata, primavera del 2003.

Cátedra de Empresas Familiares.

## ***Aclaración pertinente***

El contenido de este CUADERNO DE CÁTEDRA, dedicado a las EMPRESAS FAMILIARES, reconoce la siguiente procedencia:

Revista ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS: Ed. Contabilidad Moderna, Buenos Aires, 1988. Tomo XIX, pag. 385. Para la versión completa, acceder a Los Anales del 6º Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas, Mar del Plata, 1986, Área VI/1, pag. 123 y sig.

Artículo: Empresa Familiar, cambio y terapia familiar.

Revista QUIPU: Publicación Institucional de la Delegación General Pueyrredón del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires.

Artículo "Empresas Familiares; Introducción, características y roles". Revista Nº 16, octubre de 1999. Pag.

Artículo: Organizando la empresa familiar " Revista Nº 17, diciembre de 1999, pag. 4 y sig.

Artículo "Empresas familiares: Ciclo de vida". Revista Nº 18 marzo de 2000. Pag. 4 y sig.

Artículo "La intervención en las empresas familiares". Revista Nº 18, marzo de 2000, pag. 11 y sig.

Artículo "El futuro de las empresas familiares". Revista Nº 19, abril de 2000. Pag. 3 y sig.

Artículo "La empresa familiar: guía para un encuadre conceptual" Uso interno de la cátedra, año 2003.



## **Índice**

<b>1.-</b>	<b>Empresa Familiar, Cambio y Terapia Familiar</b>	<b>9</b>
	<b>Autor: Mucci, Ottorino Oscar.</b>	
<b>2.-</b>	<b>Empresas Familiares: Introducción, características y roles.</b>	<b>33</b>
	<b>Autores: Mucci, Ottorino Oscar y Tellería Elba Delia</b>	
<b>3.-</b>	<b>Empresas Familiares: Ciclo de vida</b>	<b>45</b>
	<b>Autor: Mucci. Ottorino Oscar</b>	
<b>4.-</b>	<b>Organizando la Empresa Familiar</b>	<b>57</b>
	<b>Autor: Mucci, Ottorino Oscar</b>	
<b>5.-</b>	<b>La Intervención en las Empresas Familiares.</b>	<b>71</b>
	<b>Autora: Tellería, Elba Delia</b>	
<b>6.-</b>	<b>El Futuro de las Empresas Familiares.</b>	<b>79</b>
	<b>Autor: Mucci, Ottorino Oscar.</b>	
<b>7.-</b>	<b>La Empresa Familiar: Guía para un encuadre conceptual.</b>	<b>93</b>
	<b>Autoras: Mucci, María L. y Tellería, Elba Delia.</b>	





***1.- Empresa familiar,  
cambio y terapia familiar***

**MUCCI, Ottorino Oscar**



"Lo que el hombre puede imaginar,  
lo puede crear"

***John F. MEE***

## ***Resumen***

Los problemas estructurales derivados del crecimiento de las pequeñas y medianas empresas y, por asimilación, de las empresas familiares, suponen la inserción de proyectos de envergadura para lograr su supervivencia.

En este trabajo, además del saber de las Ciencias Económicas y de Administración, se propone la utilización de técnicas y conocimientos psicológicos –concretamente la Terapia Familiar- como medio de unión y apertura hacia formas de Desarrollo Organizacional que permitan viabilizar cambios trascendentes, sin los cuales peligraría la existencia de aquellas.



La inclusión del tema de las Empresas Familiares en el área VI – I “Impacto en la organización en la organización ante la crisis de crecimiento” merece un breve párrafo de apoyo y justificación. Si bien este tipo de empresas no tiene una identificación clara como grupo, su conformación estructural permite afirmar que – en su mayoría - pueden considerarse pequeñas y medianas empresas. Es por ello que entendemos perfectamente válida la incorporación de estas organizaciones al tema pre-citado, por cuanto asumen todas las ventajas e inconvenientes de las Pyme, pero además le suman una serie de problemas propios que nos llevan a una configuración muy particular y de mucho interés para su estudio.

### **1. - Introducción**

En los últimos años, hemos asistido a una revalorización de los estudios e investigaciones sobre las denominadas Empresas Familiares que, contra lo sostenido de manera insistente, han subsistido e incluso crecido pese a los variados problemas que anticipamos y que, más adelante, analizaremos.

En virtud de ello, nos proponemos un abordaje múltiple que nos permita un encuadre conceptual que contenga, por lo menos, una caracterización genérica a los efectos de posibilitar una apertura de canales superadores de los problemas referenciados. En especial, ante la necesaria e impostergerable adecuación a los cambios.

### **2. - Conceptualización**

Algunos autores hablan de “Empresa de capital familiar” cuando parte o todo el capital pertenece a un núcleo familiar, pero en donde se han establecido procesos de dirección formalizados, sistemas de control e información adecuados y en donde no pesa en exceso el criterio estrictamente familiar. En cambio, atribuyen la forma de Empresa Familiar, cuando existe una confusión de poder y propiedad y se aprecia una marcada diferencia de funciones y cultura organizacional con las anteriores.

Desde otra perspectiva, se afirma “Una compañía se considera empresa familiar cuando ha estado identificada, por lo menos durante dos generaciones con una familia y cuando esta vinculación ha ejercido una influencia mutua sobre la política de la compañía y sobre los intereses y objetivos de la familia” (1). En una idea

aproximada, "Es la que ha estado en manos de grupo familiar, por lo menos durante una generación existiendo una relación dinámica entre los miembros de una familia y los ejecutivos de la empresa, con marcada influencia sobre la política de éstas" (2). Finalmente, para Martínez Nogueira "Es la empresa nacida por impulso de un fundador y que logra sobrevivir a lo largo de varias generaciones de miembros de la familia, algunos de los cuales se suceden en la dirección y otros participan en la gestión cotidiana" (3).

### **3. – Características**

En verdad, son numerosas las características que pueden encontrarse en las Empresas Familiares. En algunos casos, se dan en forma coincidente; en otros, aisladamente. Es más, puede que algunas se den en forma parcial o total. Pero, lo que interesa, es la aproximación que se intenta en esta enunciación.

1. - Mantienen un marcado estilo autocrático de Dirección, que las hace resistente a los cambios.
2. - Muchos miembros de la familia, ocupan cargos directivos.
3. - Se aprecia una excesiva rigidez en el liderato, lo que impide el desarrollo de otras personas para acceder a puestos claves.
4. - La experiencia aparece como un valor casi irremplazable y motivo de escasa discusión.
5. - No se admite el cuestionamiento del poder.
6. - Se valora mucho más la fidelidad que la habilidad.
7. - Existen dificultades o se traba la incorporación de extraños expertos.
8. - Por lo general, son pequeñas y medianas empresas.
9. - Tienden a familiarizar todas las relaciones, incluyendo las que existen con proveedores y clientes.
10. - Los antepasados surgen, en ocasiones, como mitos intocables y altamente idealizados.
11. - La sucesión directiva, deviene de la posición familiar.
12. - La elección del futuro, por parte de los jóvenes, está en relación directa con las expectativas de la Empresa – Familia.
13. - Existe una marcada identificación de los valores organizacionales y familiares.

**14.** - Los conductores, por una parte, pretenden imponer la continuidad incorporando a los jóvenes pero, por otra, rechazan sus sugerencias e ideas.

**15.** - Existe un alto compromiso con algún producto o servicio que forma parte de la tradición y que se lo identifica con el "apellido" familiar, lo que obstaculiza la desactivación de los mismos y su análisis estratégico. Incluso, se puede decir lo mismo de ciertos estilos o tecnologías de producción.

#### ***4. – Sistema empresa y sistema familia***

Nos hemos referido hasta ahora a la Empresa Familiar. Pero, en este punto, creemos conducente puntualizar aspectos que hacen a los dos conceptos que –en última instancia- conforman el objeto de nuestro estudio. Ello, nos permitirá incorporar factores de carácter interno y externo que posibiliten una coherencia integradora. Y lo haremos partiendo de la definición de Sistema como "Un todo organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por los límites, identificables, de su ambiente o suprasistema"(4). Corresponde ahora, descomponer el objeto en sus términos y analizarlos por separado.

##### **4. 1. - La Empresa**

Está comprendida dentro de las Organizaciones, entendidas éstas como "Unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos" (5). El mismo autor, las caracteriza en base a:

**A.** La división del trabajo, del poder y de las responsabilidades de la comunicación, planeadas explícitamente.

**B.** La presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos para conducirlos al logro de fines.

**C.** La sustitución de personal, lo que implica la eliminación de personas que no satisfagan y su reemplazo por otras.

Así pues, el objeto de nuestro estudio es una organización, con la típica restricción que subyace en la ganancia. El componente que denominamos Utilidad, forma parte de los objetivos distintivos empresariales, diferenciándose de aquéllas



en la formulación del proceso político, que conduce a la formación y expresión de los objetivos.

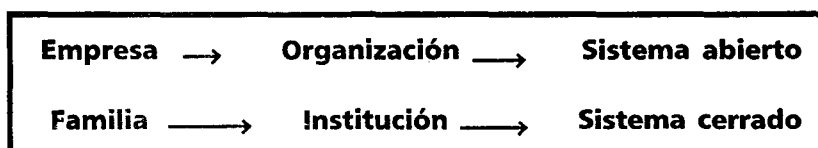
Finalmente, desde el punto de vista sistémico, la organización o, en nuestro caso, la empresa, configura un sistema abierto toda vez que tiene intercambio de energía con el contexto.

#### **4. 2. – La Familia**

Así como incorpora expresamente al concepto de organizaciones a las corporaciones o empresas, Etzioni excluye de la misma manera a las familias.

Pero, bien podemos enfocarlas desde el punto de vista de las instituciones, entendidas como una configuración de roles garantizada por la autoridad. Estamos entonces frente a la “Institución Familiar” en donde se realizan funciones determinadas, actos y operaciones que garantiza una autoridad. Por eso y con razón, se afirma que si bien todas las organizaciones son instituciones, no todas las instituciones son organizacionales. Porque por ejemplo, la sustitución de personal que caracteriza a las organizaciones, no es de aplicación a las familias, salvo algunas excepciones.

Por otra parte, y desde el punto de vista operativo, la familia es un sistema cerrado o parcialmente cerrado, lo que provoca escasos o nulos intercambios con su contexto. Resumiendo.



Encontramos enfrentados dos sistemas heterogéneos, aunque “confundidos”, con todas las consecuencias que ello trae aparejado. Por un lado, la superposición de roles provoca conflictos, al enfrentar la racionalidad – aunque limitada - de la empresa, con la afectividad que permea a la familia. Y por el otro, la profundización de problemas, en el crecimiento, ante la falta de homogeneidad.

“Este conflicto que se exterioriza tanto dentro del ámbito interno como en su relación con el medio adquiere características de mayor severidad cuanto mayor es el desarrollo de las operaciones y el tamaño de las organizaciones, así como cuando más extendidas resulten las relaciones con el contexto”(6)

Como consecuencia de ello, se agudiza la falta de discriminación, que desemboca en conflictos o fracturas definitivas, al producirse y multiplicarse los desencuentros en el comportamiento, incoherencia en el o en los estilos de gestión, estructuras inadecuadas, etc. que se ahondan y que, lamentablemente, precipitan las grandes crisis, especialmente, en las etapas de crecimiento.

## **5. – *Metamorfosis de la empresa familiar***

Un conocido aforismo popular sostiene que “El abuelo la funda, el hijo la disfruta y el nieto la funde”. Lejos de pretender una convalidación, aprovecharemos la referencia escalar, porque creemos imprescindible una referencia a su evolución. Y, por sobre todo, a su desarrollo temporal.

Porque como bien se ha sostenido “Los aspectos de la Empresa Familiar que conviene resaltar están vinculados con su proyección en el tiempo y con la continuidad en su conducción lograda por la participación de varias generaciones” (7). La variable “Tiempo” aportará con claridad características y dificultades propias, que las envuelven. Su correcto análisis, constituye un elemento que permitirá observar la unión y consolidación en una organización, que llamamos Empresa Familiar, de dos instituciones o elementos distintos. Y a través del mismo, observar las serias derivaciones que surgen cuando se trata de delimitar espacios y aún dentro de los comunes, diferenciar criterios y políticas.

En nuestro país, y en particular en nuestra región, son escasas las empresas familiares que provienen del siglo pasado. Es más, en el caso de Mar del Plata, las que pueden ubicarse en esa dimensión, en lugar de crecer, han tenido que reducirse, fusionarse o aceptar la incorporación mayoritaria de capitales extra-familiares para subsistir. Las restantes, nacieron con posterioridad y, fundamentalmente a partir de la década de 1930, respondiendo a la necesidad de subsistir importaciones y a cubrir una demanda de productos cada vez más crecientes. Sintéticamente, podríamos intentar establecer las siguientes etapas (8):

### **1. - Etapa Voluntarista**

En esta etapa, hay una vinculación total o casi total entre familia y empresa, tanto sea en el plano directivo como operativo. Además, es frecuente observar que un porcentaje elevado de miembros familiares labore en la empresa.

## **2. – Etapa de la ruptura o formalización**

Ya no se reproducen en forma textual los atributos positivos o negativos de la familia. Pero, los límites todavía permanecen confusos. Se presentan, en este caso, posibilidades de ruptura o de formalización. Con todo, esta situación puede permanecer durante años en un estado de letargo que de no asumirse como dramático llevará a la empresa a una muerte segura.

## **3. – Etapa de proyección**

Aún cuando pueda mantener características de empresa familiares, se producen cambios sustanciales, vía formalización de estructuras, modificación de sistemas de dirección, etc. Barry (9) plantea que la única posibilidad de permanecer en el mercado está dada por los siguientes cursos de acción

**A.** Mantenerse como propiedad familiar, manejada por los miembros de la familia. Posibilidad futura: indirecta.

**B.** Permanecer como propiedad familiar, pero confiar la administración a profesionales.

**C.** Incorporar nuevos socios, pero tratar de mantener la administración dentro del ámbito familiar.

**D.** Transformarse en una empresa formalmente organizada, lo que puede traer como consecuencia la pérdida de control familiar.

Las situaciones que pueden presentarse desde el punto de vista de las tres etapas, las planteamos gráficamente en la figura 1.

### *Empresas familiares*

<b>Etapas</b> <b>Atributos</b>	<b>1° Etapa</b>	<b>2° Etapa</b>	<b>3° Etapa</b>
<b>Objetivos</b>	Difusos e improvisados	Mayor especificidad	Definición precisa
<b>Políticas</b>	Criterios intuitivos	Formulación conyuntural	Establecidas y escritas
<b>Planificación</b>	Escasa	Difusa y poco utilizada	Precisa y selectiva
<b>Información</b>	Atención solo al presente	Previsiones a corto plazo	Anticipación al futuro
<b>Proceso decisorio</b>	Concentrado en una sola persona	Incorpora asesores para cubrir legalidad	Descentralización
<b>Control y evaluación</b>	Sobre la tarea	Se incorporan algunas normas estandar	Según planificación
<b>Estilos de dirección</b>	Autocrático	Paternalista	Participativo
<b>Estructuras</b>	Rígidasy descompensadas	Rígidasy uniformes	Flexibles y adaptativa
<b>Competencia</b>	No se considera	Comienza a estudiarse	Implantaciónestrategias

**Figura 1**

## **6. – Crecimiento y cambio**

La etapa de transición que hemos denominado de “ruptura o formalización” es una realidad organizacional en muchas empresas familiares. “Si logran superar las crisis de crecimiento habituales, permanecen como tales o se transforman en empresas medianas, pero también hay una alta mortalidad en este tipo de organizaciones, acompañado obviamente por un alto índice de surgimiento de las mismas”. (10)

En nuestro país, la confusión cualitativa entre crecimiento y desarrollo, ha llegado a desconcertar a los conductores de las empresas familiares. Apenas si tomaron conocimiento de los síntomas de la enfermedad, engañados tal vez por el lozano aspecto exterior. Por esa misma causa, lejos de buscar los orígenes del mal, continuaron ayudados por la pendiente del impacto inflacionario que cubrió los desfases internos. Y éstos, en lugar de superarse, se enraizaban de manera tal que no dejaron lugar para eventuales recuperaciones.

El mero planeamiento inercial, hoy no sirve,. En un mundo donde el cambio es común denominador y, por sobre todo, constante de increíble rapidez, las organizaciones que no alcanzan a adaptarse, tienden a la desaparición. Y es la realidad, quien nos marca un cuadro real.

Deben, pues, buscarse soluciones. Construir el puente que una la idealidad con la realidad, aún cuando en el esfuerzo imaginativo deban transitarse caminos que obliguen a oscilaciones tentativas. Pero, a nadie escapa la necesidad de buscar estrategias de interrelación técnicas, humanas y organizativas que posibiliten una salida exitosa.

Pero, debemos tener perfectamente claro que aún las estrategias más valiosas y mejor dirigidas, puedan fracasar ante la oposición consciente e inconsciente que el conductor o grupos adscriptos opongan a las mismas. En este caso, nos referimos concretamente a la "Resistencia a los cambios"

### ***A. Niveles de Resistencia al cambio***

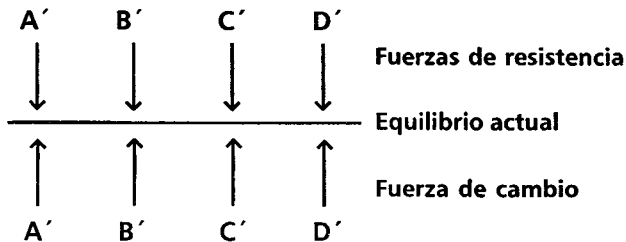
Tomando el concepto de Kurt Lewin (11) diremos que "la resistencia al cambio está medida por el gradiente de las fuerzas existentes en las cercanías de un punto de equilibrio".

Desde el punto de vista de los niveles, Escandell (12) los plantea en dos instancias.

1. En la organización como fenómeno total.
2. En grupos internos de la misma y en los individuos.

Agrega, además, que se da una situación dual, ya que las organizaciones, por un lado, son agentes activos de cambio social y, por otro lado, aparecen como muy resistentes a los cambios. Desde un enfoque microeconómico, observaremos una puja dentro de las organizaciones entre fuerzas opuestas. Un avanzar y retroceder coincidente. Y retomando a Lewin, con un comportamiento organizacional,

trabajando en direcciones opuestas que resultan no de un hábito de patrón estático, sino que por el contrario, son consecuencia de un dinámico balance o equilibrio de fuerzas. Gráficamente lo podemos ver así:



Como puede apreciarse, los cambios se iniciarán, cuando se produzca un desequilibrio entre la suma algebraica de las fuerzas de cambio y de resistencia. Este desbalanceo "descongela" el modelo y genera un período de inestabilidad en el cual, las fuerzas continúan activadas hasta lograr un nuevo equilibrio que se ubicará por encima del nivel anterior.

Claro está que este fenómeno no es lineal y ni secuencialmente ordenado, sino que sigue movimientos oscilatorios que requieren periódicas acciones de reforzamiento.

### **B. Marco referencial**

Una segunda cuestión se plantea frente al área a abarcar. Siguiendo con la postura lewiniana, se parte de la premisa que el comportamiento humano deriva de la totalidad de hechos que coexisten entre sí y que esos mismos hechos, tienen el carácter de un "campo dinámico" donde cada parte depende de la interrelación con las otras. Este modelo, nos permitirá ligar lo concreto y lo abstracto, la acción y la teoría social. Desde el punto de vista matemático, podríamos representarlo con la siguiente ecuación:

$$C = f ( P, M )$$

en donde el comportamiento –C- es resultado o función –f- de la interrelación entre las personas –P- y su medio –M-.

Esa "totalidad" de la que hablamos, comprende tres conceptos:

1. La topología, en función del espacio hodológico, que Lewin tomó del griego "hodos" que significa, camino o sendero.
2. La Psicología Dinámica, en tanto represente la interacción de los individuos.
3. Las "fuerzas del cambio" para indicar la interacción de los sistemas de tensión del individuo y las presiones que emanan de los campos circundantes.

Estos tres conceptos se incorporan al denominado "Diagrama Topológico" que facilita una conceptualización clara de las fases necesarias para alcanzar los objetivos y si los mismos, son admisibles dentro de las variables contextuales que, a su vez, deben enmarcarse dentro del espacio vital "como totalidad de factores que determinan la conducta en un momento dado" (13).

Además, nuestro acercamiento a la Teoría del Campo, se cimenta en que "abarca los campos del Psicoanálisis, de la Antropología cultural y de la Psicología Social" (14) aspectos indispensables para observar las conductas de las empresas familiares. Esa es nuestra intención, con todas las limitaciones de nuestra formación profesional, en relación a dichas disciplinas.

### *C. Estrategias de cambio planificado*

Resulta evidente que la tarea a realizar es amplia. Las necesidades de cambio, acompañadas o contrapuestas por las resistencias que genera y ambas en un amplio marco referencial, inclinan nuestro enfoque hacia el Desarrollo Organizacional.

Entendido como "Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo" (15). Analizaremos las características esenciales:

1. Una estrategia educativa que se toma, a fin de lograr un cambio planeado. Y que, como tal, debe puntualizarse sobre el factor humano, sin perjuicio de otros intereses.
2. Los cambios deben estar ligados al "pedido" de la organización. Y aunque, el mismo no se presente explícito en ocasiones, puede surgir de las dificultades de desenvolvimiento. Es lo que Bennis denomina "Crisis de Destino" de aplicación más que contundente en nuestras Empresas Familiares.

3. La estrategia educativa a la que hemos hecho referencia debe enfocar la importancia del comportamiento experimentado.

4. Las agentes de cambio, son extraños a la organización, lo que provocará niveles de resistencia.

5. Pero, a su vez, el Desarrollo Organizacional, trae consigo una actitud que pueda ir permeando las capas más retraídas.

6. La actitud de los agentes de cambio debe plasmarse en una "Filosofía" – producto de una escala de valores organizacionales distinta a la empresaria - que deberá inculcarse en la misma.

Este punto instrumental, puede viabilizar la aplicación de conocimientos y técnicas apropiadas para acompañar al crecimiento en cambios.

## **7. – Actitud frente al cambio**

Cualquier inconveniente o problema, para ser superado, debe antes ser conocido. Por eso, interesa ubicar los momentos o las áreas en donde se encontrará oposición para luego obrar en consecuencia. Sin entrar en detalles que excedan el marco de nuestro trabajo, encontraremos resistencia que:

- a.- Emergen al ubicar las necesidades de cambio.
- b.- Emergen al comenzar el proceso de cambio.
- c.- Emergen al definir el sentido del cambio.
- d.- Emergen durante el proceso ya encaminado.

Los cambios a seguir, tendientes a vencer obstáculos, son variados. Así, Suárez (16) lo globaliza en un proceso integrado que incluye las siguientes etapas:

- 1.- Etapa de pre-diagnóstico.
- 2.- Etapa del diagnóstico organizacional.
- 3.- Etapa de la planificación estratégica del cambio.
- 4.- Etapa de la intervención.
- 5.- Etapa de la evaluación.

Nuestro criterio difiere del anterior, por cuanto preferimos dos fases, perfectamente diferenciadas.



En la primera, se habrá de preparar la instancia del Desarrollo Organizacional que postulamos a continuación. En otros términos, se busca un “eslabón” perfectamente delimitado y preciso, en cuanto a contenidos y alcances. Adoptamos en ese período, como sostiene Mazzuca (17) el criterio de práctica psicoanalítica para “Utilizar los procedimientos esenciales del método psicoanalítico, esto es, las reglas fundamentales, la interpretación como instrumento específico y la orientación en el manejo de la transferencia”.

En tal tesitura, nos encontramos con la:

### ***a.- Etapa de apoyo terapéutico***

En este estado, se requerirán acciones de reforzamiento ante los movimientos oscilatorios de la inestabilidad de los cambios y requerirá una tarea sistemática para generar cambios de actitudes, mayor predisposición al diálogo, ruptura de alianzas internas, etc. En resumen, generar áreas de apertura que posibilitarán la asimilación de los cambios que se proponen en la siguiente fase.

Recordamos que “El cambio, o la obtención de discernimiento o entendimiento, no son suficientes por sí mismas; permiten simplemente que el individuo alcance un estado de frustración más sofisticado. El hecho positivo es que a menos que cambie la estructura, el cambio de actitud tiene efectos poco duraderos y los cambios estructurales traen consigo la alteración sistemática de la organización humana mediante el control de sus técnicas culturales y costumbres” (18)

En este estado, la Terapia Familiar, aparece como un elemento transformador de actitudes, tanto sean individuales como grupales que permitirán encarar la siguiente etapa con una actitud optimista y con una predisposición favorable.

### ***b.- Etapa del Desarrollo Organizacional***

Ya hemos hecho referencia somera a su contenido e incluso, por las características que nos planteamos en el trabajo, creemos innecesaria una profundización del tema. Lo que importa, es que se puedan sentar las bases de un cambio institucional y no meramente ritualista. Esa internalización, dará congruencia al sistema de valores a implementar y al propio sistema de la Empresa Familiar. Y esas metas deben intentarse – vía terapia familiar - con los miembros de mayor nivel de la Empresa Familiar.

## **8.- Terapia familiar**

En este punto, la unidad de análisis, pasa a ser la familia, como un conjunto de interacción, organizado de manera estable y estrecha en función de necesidades básicas, con una historia y un código propios que le otorgan singularidad; un sistema cuya cualidad emergente excede la suma de las individualidades que la constituyen para adquirir características que le son concretas y específicas.

La terapia familiar, no es un método de tratamiento, sino una orientación clínica que abarca distintos enfoques que se enfrentan con una conducta sintomática que proviene de la relación entre dos o más personas y en donde se tratará de cambiar esa clase de relaciones.

La familia, entonces, se plantea como un sistema interpersonal, semejante en muchas formas a otras sistemas. Pero, a su vez, se plantea como del tipo no lineal apareciendo como resultado relaciones variadas y cíclicas, de donde se desprenden secuencias interaccionales de conducta. La interferencia de la madre frente a una discusión padre-hijo, en el hogar, podemos llevarla a la producida por otro miembro de la familia –empresa en un Directorio o, simplemente, en una reunión en donde se discuten aspectos de comercialización, de producción o crediticios.

Por encima de los distintos enfoques de las escuelas terapéuticas un objetivo compartido “es cambiar la secuencia disfuncional de conductas exhibidas por las familias que presentan problemas”(19).

Fijemos aquí nuestra mirada, porque el terapeuta actúa como Agente de Cambio y debe establecer los objetivos de la terapia que, reiteramos, en nuestra concepción deben ser limitados tratando de cambiar reglas, creencias y estructuras.

Para ello, deberá “encontrar” la solución al o los problemas que plantea la familia-empresa ante los resquemores y dudas que sufren y que, probablemente, profundizará la segunda etapa del Desarrollo Organizacional. Pero, para que pueda existir un real avance, la decisión y la responsabilidad de la misma, debe “pasar” por la familia; en otras palabras, los cambios deben ser motorizados por aquellos mismos que asumían los resquemores y las dudas.

En resumen, en nuestro concepto, la Terapia Familiar se constituye en un “puente”, en una “palanca” que puede mover el mundo familiar de la empresa, aunque la intervención aparezca como un cuerpo extraño. Y en este aspecto tenemos amplia experiencia los profesionales de las Ciencias Económicas, porque en muchas

oportunidades se acepta nuestra intervención "como un mal necesario" aún, en la más buscada de Asesor Impositivo.

**a.- *Identificando el problema***

Hemos hablado de la "confusión" empresa-familia. Desde esa situación y la que produce la fusión, se pueden observar cuestiones para analizar desde tres niveles distintos:

**1.-** La familia fundando y desarrollando una empresa que, a su vez, es transformada en escenario apto para el juego de su dramática interna y como plataforma para el abordaje del mundo externo no familiar.

Aquí se produce un avance de la familia sobre la empresa, a efectos de transformarla en una "totalidad" que satisfaga todas las alternativas posibles a sus miembros.

**2.-** La familia desarrollando una estructura socioeconómica y desde allí, generando su división vertical y horizontal.

La interrelación entre la estructura social y tecnológica, se ve sometida a fuertes influencias de los actores familiares con consecuencias graves en pérdidas de esfuerzos y energías. En esta esfera, muchas de las salidas dependerán de la racionalidad interna del sistema.

**3.-** La familia conformando una totalidad organizacional a partir de la cual aparecen los manejos de dominación, la búsqueda de su racionalidad y eficiencia.

Comprende el nivel de la organización como un todo en donde pueden surgir como variantes subsistemas menores, de importancia para el proceso de familiarización.

En función de estos niveles Srebrow, aconseja un abordaje múltiple para:

**1.-** Construir un vínculo entre el asesor y el grupo, lo suficientemente fuerte para reproducir una racionalidad no familiar dentro de la organización.

**2.-** Realizar una acción de aprendizaje de disociación entre lo emocional y lo operacional, sobre la base de incorporar la racionalidad burocrática, tomando distancia frente a los elementos disociadores.

**3.-** Buscar una mayor eficiencia organizacional que redundará sin duda en mayores beneficios económicos, sociales y operacionales.

Ese intento amplio está justificado porque "...la familia en la empresa se da un lugar para la ilusión familiar a perpetuidad y esta puede ser creativa, atrapante o autodestructiva..." (21).

Y si visualizamos los casos en que hemos intervenido en forma directa o indirecta, concluiremos en que existen zonas y momentos en que se juega la vida institucional, sin que vislumbre salida. Y en donde nuestras herramientas, no alcanzan.

Pero, la relación-empresa o la conformación de sus respectivos sistemas, no se plantea como interferencia o deslizamiento de uno sobre otro, sino como la generación de un espacio del que se apropia la familia para jugar sus conflictos.

Este aspecto, es vital desde nuestra óptica. Porque en ese "espacio" se aprecian los conflictos y las resistencias que – vía agentes de cambio externos o aún interno - se intentan superar (Podríamos denominarlos catalizadores a los segundos para diferenciarlos con mayor claridad).

"Esta visión de la organización como fruto de una particular forma familiar de enfrentar al mundo externo y debatir su mundo primario, descentra la mira psicosocial de las relaciones interpersonales hacia su particular relación de cada integrante con los objetos, los objetivos y con la organización como objeto total" (22).

### ***b.- Hacia un diseño específico***

Resulta claro que, como hemos afirmado, el encuentro de un sistema abierto con uno cerrado o parcialmente cerrado, producirá una estructura de organización atípica donde se confundirán causas y efectos, relaciones grupales e individuales. Y si la familia pretende "crecer" como organización debe plantearse un diseño organizacional que permita, por un lado, una separación precisa para evitar interferencias y, por el otro, una comunión lo suficientemente fuerte que le permita marchar hacia objetivos más diferenciados.

Esa estructura formal, puede delinearse entre la fase de la Terapia Familiar y la del Desarrollo Organizacional,, en forma descriptiva.

### ***c.- Estrategia***

Para enfocar esta cuestión, se sugieren dos cambios.

Por un lado, la restitución del diálogo que es superador no solo de la relación individual o grupal , sino que actúa como conexión con la organización, con su cultura. (En nuestro concepto, muy cerca de los postulados de la Antropología cultural).

Por el otro, mediante la apertura de espacios organizacionales en donde cada individuo o grupo actuará con un concepto gestáltico.

Ello permitirá analizar los niveles formales existentes, los presunto y, fundamentalmente, los requeridos que es donde se establecerán las bases de acuerdo mínimas para actuar, frente a las condiciones emergentes.

#### **d.- Fase a descongelar**

Haciendo un paralelo con las etapas globalizadoras del Desarrollo Organizacional, tendremos las siguientes fases:

- 1.- Descongelar (Reconocer la necesidad de cambio).
- 2.- Desplazar (Decisión y acción de cambio).
- 3.- Congelar (Consolidar).

Y es en la primera etapa, donde el refuerzo provendrá del engarce de la restitución del diálogo con la apertura de los espacios organizacionales. Tal vez, para ser más precisos, diríamos que se trata de “preparar” la primera etapa; lograr que se acepten las premisas del cambio planificado.

“Probablemente todo ocurra merced a la instalación de una nueva ilusión, la de la reparación, de la que la intervención no escapa sino que es parte protagónica. Es a partir de esta ilusión que logramos instalar algunos mecanismos que actúan como alarmas para evitar fracturas y acortar los desencuentros; algunas alarmas protectoras de los espacios racionales alcanzados” (23).

En otros términos, la utilización de la Terapia Familiar, es el puente que permite – en las crisis de crecimiento - pasar de una situación de real peligro, a otra más racional en donde quedarán los surcos abiertos para una nueva tarea: la de promover los cambios indispensables a cargo del Desarrollo Organizacional.

## **9.- Conclusiones**

Dijo la Reina Roja: “Aquí para permanecer en el mismo lugar debes correr mucho. Si quieres ir a otro lugar tienes que correr por lo menos dos veces más rápido”

**LEWIS CARROL**

Las Empresas Familiares, reúnen en su mayoría las características de las P.Y.M.E. y le agregan otros elementos que la problematizan más aún. Si a estas referencias le

agregamos los inconvenientes que el crecimiento organizacional conlleva, nos enfrentaremos con situaciones complejas y que necesariamente deben superarse para evitar su desaparición.

Porque, desde el punto de vista de sus posibilidades, presentan aspectos sumamente positivos. Entre ellos, podemos destacar su capacidad de rápida reacción, aún sin disponer grandes medios; su flexibilidad para generar empleos con bajas inversiones, valiosa variable a considerar en zonas del interior; su facilidad para adecuarse a nuevos mercados y tecnologías, aún cuando lo hagan en calidad de periféricas; etc.

Pero, estos puntos favorables se desdibujan cuando en su accionar comienzan a aparecer problemas como los expuestos, que surgen de la superposición de los sistemas empresario y familiar, con sus complejas consecuencias.

Este acercamiento a conocimientos y técnicas ajenas a nuestro quehacer profesional, es el resultado de algunas experiencias personales en empresas a las que se ha asesorado. Pero también el reconocimiento que, ante la creciente complejidad organizacional, es indispensable la incorporación de nuevos esquemas cognitivos. Y éstos, por una parte, deberán ser específicos; pero, por otra, serán aportes de las ciencias del comportamiento que nos llevarán cada vez más, a la realización de estudios e investigaciones interdisciplinarias que combinen el macro y microenfoque organizacional, con una cosmovisión totalizadora. Porque como sostienen Katz y Kahn (24) ... el macroenfoque en sí carecerá de una formación precisa sobre la dinámica motivacional que explique a fondo la conducta de la gente dentro de las organizaciones... El microenfoque, por sí solo, carece de una dirección y podrá manejar demasiado pocas variables o variables inadecuadas..."

Ese camino, nos proponemos andar.



## **Bibliografía**

1. -DONNELLEY, Robert G. citado por Roberto Martinez Nogueira "Empresas familiares, Análisis Organizacional y Social". Ed. Macchi, Buenos Aires, 1984, pág. 34.
2. -DAILEY, Roberto; REUSHLING, Thomas y DE MONG Richard "La Empresa de Familia en los EE.UU.". Revista Administración de Empresas, Buenos Aires, Tomo VIII, pág. 783.
3. -MARTINEZ NOGUEIRA, Roberto "Las Dimensiones Técnicas y Sociales en el Análisis de la Empresa Familiar". Revista Contabilidad y Administración, Buenos Aires, 1981, Tomo IX, pág. 936.
4. -KAST; Fremont y ROSENZWEIG, James "Administración de las Organizaciones". Ed. Mc Graw Hill, México, 1985, pág. 107.
5. -ETZIONI, Emilio J. "Organizaciones Modernas". Ed. U.T.E.H.A., México, 1972, pág. 4.
6. -BERTONI, Emilio. "El Comportamiento de la Pequeña y Mediana Empresa". Ed. El Coloquio, Buenos Aires, 1975, pág. 30.
7. -MARTINEZ NOGUEIRA, Roberto -op. cit. 3- pág. 936.
8. -Se recomienda la lectura de HERMIDA, Jorge, en sus artículos:  
A.- "La crisis de estructura en la pequeña empresa"  
B.- "La crisis de estructura en la pequeña empresa"  
Revista Administración de Empresas, Buenos Aires, Tomo IX, pág. 396 y Tomo IX, pág. 769, respectivamente.
9. -BARRY, Bernard "La Empresa de Familia". Revista Administración de Empresas, Buenos Aires, 1976, Tomo VII, pág. 589.
10. -KARPF, Luis y NOVICK, Marta "Pautas Diagnósticas para la Pequeña Empresa Familiar", incluido en Ensayos sobre Psicología Institucional. Ed. de Belgrano, Buenos Aires, 1982, pág. 128.
11. -PAGES, M. "La Intervención Psicosociológica: Aspectos Teóricos y Metodológicos" incluido en Técnicas Modernas de Gestión de Empresas de Henri HIERCHE. Ed. Aguilar, Madrid, 1968, pág. 209.
12. -ESCANDELL, José "El Cambio en la Organización". Revista Administración de Empresas, Buenos Aires, 1987, Tomo XVII, pág. 197.
13. -GIBSON, Mark "La Teoría del Campo y la Conducta Empresaria" incluido en "La Conducta Empresaria, Estudios Interdisciplinarios". Ed. Hobbs Sudamericana, Buenos Aires, 1971, pág. 196.
14. -GIBSON, Mark -op. anterior- pág. 203.
15. -BENNIS, Warren "Desarrollo Organizacional, su Naturaleza, sus Orígenes y sus Perspectivas". Ed. Fondo Educativo Interamericano, México, 1973, pág. 2.
16. -SUAREZ, Francisco "El Diagnóstico Organizacional" en "Ensayos sobre Psicología Institucional". Ed. de Belgrano, Buenos Aires, 1982, pág. 75 y sig.



17. -MAZZUCA, Roberto " Un Esquema Freudiano para el diagnóstico " en " Ensayos sobre Psicología Institucional, Buenos Aires, 1982, pág. 114.
18. -CHAPPLE, Elliot " Antropología Industrial " recopilado por el Dr. Eduardo GROBA, Cátedra de Administración de Personal, Facultad de Ciencias Económicas, U.B.A., Buenos Aires, 1980, pág. 12.
19. -STANTON, Duncan " Una reseña de los Abordajes Comprensivos – Estratégicos a la Terapia Familiar ". Revista " Sistemas Familiares ", Buenos Aires, Año, 2, Nº 1, Abril de 1986, pág. 37.
20. -SREBROW, Carlos. " Familia y Empresa. Conflicto y Cambio en Organizaciones Familiares. Del Grupo a la Institución ". Revista Terapia Familiar, Buenos Aires, Nº 13 / 14, Junio de 1985, pág. 33 y sig.
21. -SREBROW, Carlos, op. cit., pág.38.
22. -SREBROW, Carlos, op. cit., pág.40.
23. -SREBROW, Carlos, op. cit., pág.44.
24. -KATZ, Daniel y KAHN, Robert " Psicología Social de las Organizaciones ". Ed. Trillas, México, 1983, pág. 20.

***2.- Empresas familiares:  
Introducción, características y roles***

**MUCCI, Ottorino Oscar  
TELLERÌA, Elba Delia**



## **Introducción**

La problemática de las Empresas Familiares, como forma de organización empresarial particular, constituye una vertiente significativa y de amplia difusión en nuestro país.

Pretendemos, a partir de esta y otras entregas, una visualización somera que, como se aprecia en las últimas publicaciones del Consejo Profesional, preocupa a otros colegas que son parte de las mismas, sea en su calidad de socios, asesores o simplemente estudiosos de su temática.

En tal idea, acercamos este aporte que pretende dar pie a nuevos intentos o, tal vez, a discusiones sobre enfoques no coincidentes.

	<b>Familia</b>	<b>Empresa</b>
<b>Concepto</b>	<p>Dentro del concepto de organizaciones, se incluyen corporaciones, escuelas, hospitales, iglesias, ejércitos, etc., pero se excluye expresamente a las familias (Etzioni, 1972).</p> <p>En esa relación, nuestro enfoque se orienta hacia las instituciones desde el punto de vista de una configuración de roles garantizada por una autoridad. Son creadas y transformadas por hombres y mujeres, en su accionar cotidiano, individual y colectivo (Jelin, 1998). Y como tal, regulan, canalizan y confieren significado social y cultural al sustrato biológico ligado a la sexualidad y a la procreación.</p> <p>Nos acercamos, pues, a la "institución familiar" que se conforma como un sistema</p>	<p>Comprendida dentro de las organizaciones y entendida estas como "Unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos". Se caracterizan por:</p> <p>a).- División del trabajo, del poder y de las responsabilidades, de la comunicación, planeadas explícitamente.</p> <p>b).- Presencias de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos para conducirlos al logro de fines.</p> <p>c).- Sustitución de personal, lo que implica la eliminación de personas que no satisfagan, por otras en su reemplazo. (Etzioni, 1972).</p> <p>Configura un sistema abierto toda vez que tiene intercambio de energía con el contexto.</p>

cerrado o semi-cerrado por los nulos o escasos intercambios en el contexto.

### **Función**

Se presenta, como un entretejido de funciones, siendo primordial la construcción de la IDENTIDAD SOCIAL de sus miembros.

Podemos diferenciar:

Función materna: Se origina con el deseo de tener un hijo y encargada de las conductas nutricias, en un clima de afecto y continencia corporal. Presta su YO mientras colabora en la construcción del propio YO, y permite desarrollar la confianza básica para vivenciar el mundo como acogedor y no hostil.

Aglutinadora, centralizadora y cohesionante, valora más la felicidad que el rendimiento.

Función paterna: Se define por el reconocimiento del hijo, dándole su nombre. Ayuda a la discriminación, a "desprenderse" de la madre. Es normalmente el sostén económico y se vincula con las leyes externas, con lo que "debe ser". Se conecta con las necesidades mediatas de los hijos, futuro, profesión, etc. Valora más la realización personal y el éxito.

Función filial: Conecta a la familia con el futuro, con los nuevos proyectos. Cuestiona lo establecido y busca romper con estructuras antiguas.

Se presenta como una de las células sociales en las que aparece con mayor claridad la paradoja de las situaciones que los hombres tienen que vivir y resolver.

Así podríamos afirmar que la empresa, en parte hace que los hombres sean como son. Pero, correlativamente, también podemos decir que los hombres -a su vez- hacen que la empresa sea como es.

En oportunidades se pone énfasis en la importancia de la utilidad como objetivo central. Pero, ello no implica desconocer que tiene otras dimensiones que el simple producir un desempeño económico, por cuanto cada vez más se reconoce un creciente encauzamiento hacia las influencias que da y recibe del contexto y de su necesaria proyección frente a las responsabilidades sociales emergentes.

Por ello, la rentabilidad no es el propósito de la empresa, sino más bien un factor limitativo, dado que la ganancia no es la explicación racional, sino la prueba de su validez. En otras palabras, es la condición objetiva de esa actividad humana y no su justificación (Drucker, 1975).

## **La empresa familiar**

Nos encontramos con dos sistemas heterogéneos, aunque “confundidos” en un funcionamiento económico. Y que muestra lo “afectivo” proveniente de la familia y lo “efectivo” proveniente de la empresa. Y, a su vez, influenciándose mutuamente. Así, nos encontramos con grandes corporaciones comerciales o industriales que pertenecen a un grupo familiar y como contrapartida a pequeñas unidades económicas en las que trabajan los miembros de la familia, exclusivamente.

Por ello, se atribuye la calidad de Empresa Familiar, cuando existe una confusión de poder y la propiedad de ambos sistemas. En cambio, se hable de empresas de capital familiar cuando parte o todo el capital pertenece a un núcleo familiar, pero en donde se han establecido procesos de dirección formalizados, sistemas de control e información adecuados y en donde no pesa en exceso el criterio estrictamente familiar.

Desde otra perspectiva, se afirma: “Una compañía se considera empresa familiar cuando ha estado identificada por lo menos durante dos generaciones con una familia y cuando esta vinculación ha ejercido una influencia mutua sobre la política de la compañía y sobre los intereses y objetivos de la familia. (Donnelley, Robert, 1984).

En una idea aproximada “Es la que ha estado en manos del grupo familiar, por lo menos durante una generación existiendo una relación dinámica entre los miembros de una familia y los ejecutivos de la empresa, con marcada influencia sobre la política de estas. (Dailey, Reushling y De Mong, 1978).

En otra orientación, se manifiesta como “La empresa nacida por impulso de un fundador y que logra sobrevivir a lo largo de varias generaciones de miembros de la familia, algunos de los cuales se suceden en la dirección y otros participan en la gestión cotidiana. (Martínez Nogueira, 1980).

Empresa familiar, empresa de familia, familia empresaria, negocios de familia, emprendimientos familiares: todos estos términos intentan distinguir un género que ha crecido notablemente en los últimos tiempos y en donde se plantean las dificultades organizacionales emergentes de los tres enfoques que juegan sus lógicas en la familia, en la empresa y en la confluencia familia-empresa.

Por exceder el marco del trabajo, vamos a obviar la referencia a la cultura de la empresa familiar, pero intentaremos un resumen diferencial para distinguir los dos sistemas.

Empresa .....	Organizaciòn .....	Sistema abierto
Familia .....	Instituciòn .....	Sistema cerrado o semi cerrado
<b>Sistema familia</b>		<b>Sistema empresa</b>
- Base emocional - afectiva		- Base laboral - racional
- Conducta inconsciente		- Conducta consciente
- Introversiòn		- Extroversiòn
- Minimizaciòn del cambio		- Aprovechamiento del cambio
- Mantener el equilibrio		

### **A. Características**

En verdad, son numerosas las características que pueden encontrarse en las Empresas Familiares. En algunos casos, se dan en forma coincidente; en otros, aisladamente. Es más, puede que algunas se den en forma parcial o total. Pero, lo que interesa, es la aproximación que se intenta en esta enunciación.

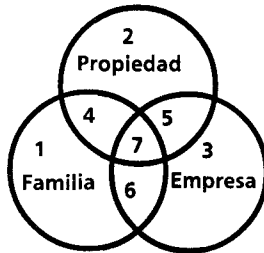
- 1) Mantienen un marcado estilo autocrático de Dirección, que las hace resistentes a los cambios.
- 2) Muchos miembros de la familia, ocupan cargos directivos.
- 3) Se aprecia una excesiva rigidez en el liderato, lo que impide el desarrollo de otras personas para acceder a puestos claves.
- 4) La experiencia aparece como un valor casi irremplazable y motivo de escasa discusión.
- 5) No se admite el cuestionamiento del poder.
- 6) Se valora mucho más la fidelidad que la habilidad.
- 7) Existen dificultades o se traba la incorporación de extraños expertos.
- 8) Por lo general, son pequeñas y medianas empresas.
- 9) Tienden a familiarizar todas las relaciones, incluyendo las que existen con proveedores y clientes.
- 10) Los antepasados surgen, en ocasiones, como mitos intocables y altamente idealizados.

- 11)** La sucesión directiva, deviene de la posición familiar.
- 12)** La elección del futuro, por parte de los jóvenes, está en relación directa con las expectativas de la Empresa-Familia.
- 13)** Existe una marcada identificación de los valores organizacionales y familiares.
- 14)** Los conductores, por una parte, pretenden imponer la continuidad incorporando a los jóvenes pero, por otra, rechazan sus sugerencias e ideas.
- 15)** Existe un alto compromiso con algún producto o servicio que forma parte de la tradición y que se lo identifica con el "apellido" familiar, lo que obstaculiza la desactivación de los mismos y su análisis estratégico. Incluso, se puede decir lo mismo de ciertos estilos o tecnologías de producción.
- 16)** La solidaridad de los miembros familiares, en situación de crisis empresarial, hacen a su permanencia en la misma.

### **A. Los roles en las empresas familiares**

Existe una marcada disparidad entre los mismos puestos de una empresa familiar y aquella que no lo es. Es decir, quienes ocupan cargos llevan además de su posición, el agregado que traen de su situación familiar.

Su compromiso excede el marco empresarial para proyectarse en el familiar. El cuadro (Gersick y otros, 1997) muestra el modelo de los tres círculos en donde se destacan siete posiciones diferentes. Así, tendremos:



- 1.** Miembro familiar (no es propietario ni empleado).
- 2.** Miembro propietario (no es familiar ni empleado).
- 3.** Miembro empleado (no es familiar ni propietario).
- 4.** Miembro propietario y familiar (no es empleado).
- 5.** Miembro empleado y propietario (no es familiar).
- 6.** Miembro familiar y empleado (no es propietario).
- 7.** Miembro familiar, empleado y propietario.



Si a ello agregamos los posibles intérpretes que surgen de cada posición (Leach, 1993) nos encontramos, enunciativamente con las siguientes posibilidades:

1. Fundadores
- 1.1. Propietarios
- 1.2. Dirigentes
- 1.3. técnicos
2. Hombre propietario
3. La esposa del propietario
4. La segunda esposa del propietario
5. La mujer propietaria
6. Equipo marido y mujer
7. Los hijos
8. Las hijas
9. La familia política
10. La propiedad multifamiliar y los socios
11. El personal ajeno a la familia

Un simple ejercicio, con una matriz de doble entrada, nos permitirá observar una cantidad apreciable de combinaciones e interrelaciones que es dable esperar cuando una misma persona asume distintos roles y que, por consiguiente, arrastra intereses también distintos.

La importancia que reviste el análisis de los participantes es de tal magnitud que obviarlos implica desconocer la densa red que se origina en la superposición de estos dos sistemas y sus conexiones.

Desde este punto de vista, debemos reconocer que la realidad cotidiana nos lleva a compartir actividades con otros y en donde la experiencia más enriquecedora (y a veces más conflictiva) es la situación "cara a cara" porque en el momento de la conversación o de la discusión mi "aquí y ahora" y por supuesto "el del otro" gravitan simultáneamente en ambos. Si mi expresión es dura, su reacción probablemente irá en el mismo sentido y ante un cambio de expresión de mi parte, es previsible un cambio en la suya. En otros términos, la subjetividad del otro, aparece como accesible por "síntomas" y aun cuando puedo apreciar erróneamente esos síntomas, las denominadas "confrontaciones próximas" me proporcionarán más claridad que aquellas que carezcan de la cercanía posicional. Y estas posibilidades expuestas, son moneda corriente en las empresas familiares.

Claro está que no solo compartimos momentos, sino acciones y formas de ejercerlas. En el caso concreto, aparecen los roles, como tipificaciones de un entretreído que traen de la afectividad familiar y el conocimiento de la vivencia empresarial. Y en tal dimensión, nos encontramos con dos posiciones yuxtapuestas. Por un lado, el desempeño del "rol" como rol mismo: el padre de familia empresarial, al tomar una decisión juzga y en función de ello, actúa como juez procurando que el alcance de la misma sea equilibrada. Tal vez, aplicando el aforismo "Lo que es bueno para la empresa, es bueno para la familia" que si bien puede entenderse como adecuado, consigue -en definitiva- darle un carácter difuso a los límites y desdibujar los objetivos de la familia y de la empresa, con todos los inconvenientes que ello conlleva. Por otra parte, en ese rol actúa como nexo institucional entre ambos sistemas que, coincidentemente, encuentran a la misma persona como referente obligado. Y, fundamentalmente, responsable a los ojos de sus componentes.

Finalmente, podemos convenir que nos hallamos en un proceso dialéctico entre la familia y la empresa. Proceso que se evidencia en la condición humana de cada individuo y que se desenvuelve en una condición histórico-social ya estructurada que comienza a existir en los primeros pasos de la socialización familiar y se concreta en la identidad alcanzada en la empresa. Observamos, desde la familia, la adecuación subjetiva y objetiva, de la educación y la imitación de modelos que le permitirán su acceso a otras esferas, una vez internalizadas las pautas recibidas. La misma convivencia generacional reforzará los comportamientos sociales de manera significativa.

Y desde la empresa, asimilando conocimientos específicos (además de comportamientos diferenciales) arraigados en la actividad laboral y profundizados en la misma. Claro está que mientras en la familia la socialización se concreta en la identificación emocional, en la empresa se puede prescindir de esa identificación y proceder en la intervención con un tipo más racional de comunicación y convivencia. De cualquier manera, los estrechos vínculos que se van desarrollando en los dos ámbitos, lejos de facilitar la tarea empresarial, la van dificultando. El traslado y el consiguiente intento de imponer valores de una esfera a la otra, origina conflictos que sino son solucionados rápidamente, pueden devenir en separaciones traumáticas en cualquiera de ellas.

Los traslados parentales, sean de padres a hijos, de hermanos entre sí, de familia política, primos, etc., crean tensiones que pueden entenderse en términos de individuación (Rosenblat, Johnson, Mik y Anderson, 1995). La "individuación" o

también llamada "diferenciación" es un concepto extraído de la teoría sistémica de la familia y que pone énfasis en la independencia entendida como libertad para estar de acuerdo o en desacuerdo, pero fundamentalmente ser diferente, no por mera oposición sino por diversa concepción. Y si bien las personas tienden a individuarse más con los años, existen marcadas diferencias -a veces- aun entre aquellos que tienen edades similares.

Estos "traslados" difieren en relación con los grados de parentesco, pero si se observan deben tratar de resolverse creativamente, y no por la vía de la relación familiar. El modo de abordar el traslado de roles, debe comprender que los individuos conviven y se reconocen en familias que viven en la empresa, pero que ésta es consecuencia de una decisión familiar.

En síntesis, la relación familia-empresa produce una síntesis dialéctica. Pero, la subjetividad de sus componentes no permite asegurar que la misma sea siempre "superadora". Se ha afirmado que "...sin conocer a la familia es imposible comprender realmente a la empresa (Jaffe, 1995) .Y si bien es un concepto que tiene complejas aristas, hay que empezar reconociendo que la empresa es (en principio) la continuación de la familia.

En el desarrollo de otras entregas, intentaremos algunas descripciones desde su funcionamiento y, particularmente, sugerencias útiles a una adecuada articulación de la Empresas Familiares.

## **Bibliografía**

- 1.-DAYLEY, R.; REUSHLING, T.; DE MONG, R. (1978): "La empresa de familia en los EEUU". Revista Administración de empresas. Ed. Contabilidad Moderna. Buenos Aires, Tomo VIII.
- 2.-DONNELLEY, Robert G. citado por Roberto Martinez Nogueira "Empresas familiares, Análisis Organizacional y Social". Ed. Macchi, Buenos Aires, 1984, pág. 34.
- 3.-DRUCKER, Peter (1975): "La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas". Ed. El Ateneo. Buenos Aires.
- 4.-ETZIONI, Amitai (1972): "Organizaciones modernas". Ed. U.T.E.H.A. México.
- 5.-GERSICK, K.; DAVIS, J.; HAMPTON, M; LANSBERG, I. (1997): "Empresas familiares, generación a generación". Ed. Mc Graw Hill. México.
- 6.-JAFFE, Dennis T. (1995): "Trabajar con los seres queridos". Ed. El Ateneo. Buenos Aires.
- 7.-JELIN, Elizabeth (1998): "Pan y afectos. La transformación de las familias". Ed. Fondo de cultura económica. Buenos Aires.
- 8.-LEACH, Peter (1993): "La empresa familiar". Ed. Granica. Barcelona.
- 9.-MARTINEZ NOGUEIRA, Roberto (1981): "Las dimensiones técnicas y sociales en el análisis de la empresa familiar". Revista Contabilidad y Administración. Ed. Cangallo. Buenos Aires, 1981, Tomo IX. Pag. 936.
- 10.-ROSENBLAT, P; JOHNSON, P; MIK L; ANDERSON, R. (1995): "La familia en la empresa". Ed. El Ateneo. Buenos Aires.



***3.- Empresa familiares:  
El ciclo de vida***

**MUCCI, Ottorino Oscar**



## **1.- El ciclo de la vida**

Hemos mencionado y descripto la situación de los dos sistemas heterogéneos que conviven en las Empresas Familiares. Al analizar el ciclo de vida de las mismas, es imprescindible estudiar, por una parte, a la familia que crece y que como consecuencia "crece en la empresa" y por otra parte, el encuadre directivo de la empresa en sí misma, como expresión de esa dinámica. En nuestro caso, vamos a poner énfasis en la última cuestión por ajustarse a la visualización que nos hemos propuesto.

### **a. El puente**

El trabajo, como actividad extra e intra familiar, es el puente que une a los sistemas. Así, se hace vital el trabajo para mantener la familia y, a su vez, el aporte familiar (aunque no siempre sea productivo en el sentido económico) resulta necesario para la continuidad empresarial.

Podemos intentar un acercamiento a los efectos de conocer cual de los espacios recibe mayor atención: mayor carga horaria, mayor importancia, mayores responsabilidades, etc. Incluso, considerar la actividad de la mujer en el hogar, como trabajo fecundo y de apoyo para quienes se desempeñan en la empresa.

De cualquier modo, nuestra cultura nos ha educado desde el punto de vista del hombre para trabajar "afuera" y sostener a la familia y como consecuencia ese trabajo "externo" nos plantea universos distintos, a diferencia de la mujer que "trabaja" y "vive" en un mismo ámbito, observando a la familia desde "adentro". Es lo que Burgos (1995) denomina "una disimetría sexual con respecto al trabajo en la familia" y que se manifiesta en la diferente actitud con la que cada uno de ellos considera la relación expuesta.

Hemos hablado de la separación cultural que el hombre asigna a su quehacer, a diferencia del femenino que observa su ocupación creadora y productora, cuando se circunscribe al hogar. Pero, este enfoque no puede establecerse como limitación porque su accionar se proyecta sobre la empresa y el éxito de la misma tiene buena parte de su razón en el equilibrio que proyecta la mujer desde "adentro". La paciencia, la colaboración, el ahorro en la casa para la inversión en la empresa, etc., son algunos de los signos que evidencian lo afirmado. Y el hombre-empresario (sin manifestarlo en oportunidades) es consciente que su éxito va de la mano del afecto-racional de su compañera.



En definitiva, el "trabajo" debe asumirse como el vínculo esencial entre nuestros sistemas, en donde se aprecian las funciones que ya desarrollamos.

**b. Siguiendo a la familia**

Antes de analizar el núcleo principal de nuestra propuesta, entendemos de interés considerar el "afuera" empresario, que hace al quehacer cotidiano. En otros términos, a la familia desde el punto de vista biológico-cronológico y su incidencia en el funcionamiento de la empresa familiar.

Partiremos de los distintos estados que hacen a la vida familiar, desde la constitución de la pareja, para pasar por los hijos pequeños, después adolescentes, el eventual "nido vacío", el retiro, la viuda o el viudo, etc. Por supuesto que podríamos intentar en otra oportunidad un acercamiento a otras posibilidades como la separación, la segunda familia, los hijos de ésta, etc.

Podemos afirmar que, en todos los casos, nos encontraremos con individuos que deben compatibilizar formas de ser, estilos de vida, con todo lo que ello implica de adaptación para la convivencia. En algunos casos, como señala Bork (1997) "la persona que ingresa en una empresa familiar suele descubrir que se ha casado con una empresa y que al hacerlo ha asumido una serie de responsabilidades nuevas".

Es probable que en la primera etapa, la de los hijos pequeños, no aparezca con una íntima vinculación hacia la empresa, sin perjuicio de conciliar las responsabilidades emergentes hogar-empresa que asumen los cónyuges. Sí, en cambio, aparecen fuertes vínculos en la época de los hijos adolescentes, porque se perciben tendencias sobre la actitud de los mismos hacia su futuro mediato.

Los conocimientos, el acercamiento a la empresa en contactos precisos, pueden y son de capital importancia para una eventual incorporación. Si el joven lo hace, nos hallaremos con las fricciones inevitables entre padre e hijo y solo una política muy explícita sobre la forma de adaptación puede amenguar el impacto. Recordemos que cuando hablamos de las funciones de la familia, en el punto de la denominada función filial, decíamos "Conecta a la familia con el futuro, con los nuevos proyectos. Cuestiona lo establecido y busca romper con estructuras antiguas". No contemplar esta posibilidad, es abrir un sendero espinoso con un final (o varios si se quiere) de pronóstico difícil.

Pero, si él o los hijos "se van", se produce el llamado "nido vacío" que deviene en una pronunciada concentración en la pareja y en una mayor intimidad o, en una ausencia casi absoluta (En los Estados Unidos, este período es el que mayor cantidad de divorcios engendra en ese ámbito).

Pero, la vida sigue en el plano familiar y empresario. La posibilidad de preparar el retiro o la sucesión es un punto de compleja resolución por parte del jefe o fundador. Distintos motivos juegan su impronta en la definición. Y que decir de la situación de viudez, tanto sea en la muerte de la esposa, tanto como la eventual asunción empresarial por parte de la viuda. Pero, estos aspectos, los trataremos en otras entregas.

### **c. Las fases de la empresa**

Nos orientamos ahora a la empresa familiar que trata de crecer (y si puede), desarrollarse. Un viejo aforismo popular afirma: "El abuelo la funda, el hijo la disfruta y el nieto la funde". Lejos de convalidar la sentencia, aprovecharemos su referencia escalar para situarnos en la evolución o en las fases que se le adjudican.

"Los aspectos de la empresa familiar que conviene resaltar, están vinculados con la proyección en el tiempo y con la continuidad en su condición lograda por la participación de varias generaciones" (Martínez Nogueira, 1981). La variable tiempo aporta con claridad las características y dificultades circunstanciales que las envuelven. Por ello, su análisis constituye un elemento que permite observar la consolidación o unión o el deterioro y disolución que presentan.

Nuestra ciudad, si bien joven para una apreciación casuística, es un ejemplo significativo en donde se encuentran escasas empresas familiares que superen la tercera generación. Y no demasiadas que la transiten.

En términos generales, hay coincidencia entre quienes han abordado la temática (Ver: Mucci, 1986; Leach, 1993; Ward, 1994; Gallo, 1995; Veciana, 1997; Gersick, 1997; entre otros) en cuanto a la diferenciación de las etapas de una empresa familiar y que podamos sintetizar en:

<b>Etapas</b>	<b>1.- Voluntarista, inicial, de creación, de producto</b>
	<b>2.- Ruptura, formalización, profesionalización, de proceso</b>
	<b>3.- Diversificación, proyección, avanzada, planificación</b>

A los efectos de situarnos conceptualmente en cada una de ellas, procuraremos un acercamiento comprensivo. Así tenemos:

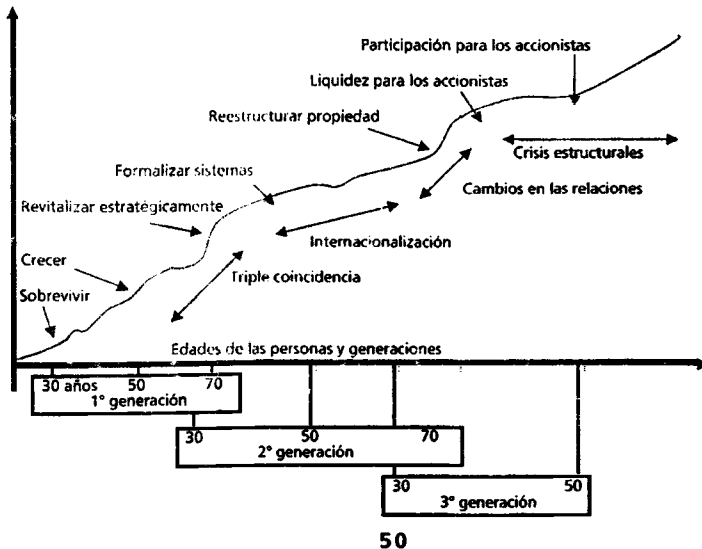
**1. Primera fase:** Se aprecia una vinculación total o casi total entre la familia y la empresa, tanto sea en el plano operativo como en el directivo. Se puede apreciar que un porcentaje elevado de miembros familiares integran la empresa.

**2. Segunda fase:** Ya no se producen en forma textual los atributos positivos o negativos de la familia en la empresa. Pero, los límites aparecen difusos y se presenta como posibilidad concreta la ruptura o la formalización. Ese instante, debe ser acotado para escoger una opción superadora y avanzar. Permanecer en letargo (vieja enfermedad de las empresas familiares) durante años y no asumir la situación como dramática, puede concluir en un certificado de defunción.

**3. Tercera fase:** Se producen cambios sustanciales en las estructuras, en los sistemas de decisión y dirección. Incluso, pueden incorporarse socios no familiares y mantener la administración. Éstas y otras variantes traen indudablemente un esquema totalmente distinto al de las anteriores etapas. Y hasta puede darse la posibilidad de remitirse, únicamente, al control del capital familiar.

El cuadro que se expone a continuación (adaptación Gallo, 1995), intenta ser un ejemplo, para exponer las etapas evolutivas de una empresa familiar. Por supuesto que, en cada caso, debemos contemplar las particularidades que se presenten. Se da y conocemos casos concretos de convivencia (De por sí, hartos difíciles) de tres generaciones en una misma empresa, pero el planteo gráfico es suficientemente representativo, para la intención desarrollada.

### Evolución de la E.F.



Una cuestión que interesa aclarar es la referida a la denominada "triple coincidencia" (Gallo, 1996) que deviene de circunstancias adversas que obligan a un replanteo estratégico. Ellas son:

**1.- *La maduración del negocio:***

Las empresas familiares son muy sensibles a la maduración, pero por esa misma razón más débiles en sus consecuencias. Es frecuente que se caractericen por ser empresas "mononegocio»

**2.- *Declive de las capacidades directivas:***

Este instante de decisión en cuanto al replanteo consignado, se ve más comprometido por la mengua en la actividad del propietario-fundador.

**3.- *Cambio en las necesidades del fundador:***

La idea que el iniciador tenía de su negocio hace 30 ó más años, difiere de la actual, en donde puede llegar a privilegiar la seguridad económica no solo personal, sino también de su familia, razón por la cual aparece la necesidad de un cambio que no siempre es fácil de digerir.

Esta instancia negativa o, al menos, marcadamente conflictiva insume mucho tiempo y debe asumirse como el "letargo" del que hablamos en el punto anterior.

**d).-*Desarrollo y cambio***

Si bien la problemática organizacional que conceptualizamos como "triple coincidencia" puede darse en distintos momentos de la vida empresarial, es la segunda fase del ciclo que aparece como paradigmática por el grado de complejidad que presenta y que la diferencia nítidamente de las otras. "Si logran superar las crisis de crecimiento habituales, se transforman... pero también hay una alta tasa de mortalidad en este tipo de organizaciones, acompañado obviamente por un alto índice de surgimiento de las mismas (Karpf y Novick, 1982).

En nuestro medio, la confusión cualitativa entre crecimiento y desarrollo, ha llegado a confundir a los conductores de las empresas familiares. Apenas si tomaron conocimiento de los síntomas de la enfermedad, desconcertados por el lozano aspecto exterior. Y en el difícil período inflacionario, lejos de buscar los orígenes de sus problemas, continuaron utilizando la pendiente favorecedora en donde el impacto provocado, era suficiente para cubrir (en casos) los desfases. O que, al menos, ocultaban el "iceberg" que crecía sin visualizarse.

Así, las dificultades -lejos de ser desentrañadas- se enraizaban de manera tal que no dejaban espacios para una acción reparadora. Y el cambio producido por la estabilidad que se instala, no fue interpretado ni comprendido por muchos llevando al abismo a las empresas, situación agravada por los desajustes de una política perversa de concentración que se dio en la última década, envolviendo a los protagonistas en una realidad harto difícil y casi inmanejable.

Quedar a la espera de mejores vientos, significa lisa y llanamente retroceder. En tal sentido, las Empresas Familiares deben aprender y aprehender que los caminos del desarrollo se han modificado sustancialmente y que para transitarlos debemos o deben utilizar otros instrumentos. Buscar soluciones que permitan construir una suerte de cordales que unan la idealidad con la realidad, aún cuando en este esfuerzo imaginativo y creador, deban transitarse senderos que obligan a oscilaciones tentativas, cubriendo desde un punto de vista estratégico las interrelaciones técnicas, humanas y organizacionales para alcanzar una salida exitosa. O que, al menos, permitan un estar en la "pelea cotidiana", sin entrar perdiendo desde el inicio.

Las organizaciones son agentes activos del cambio social. Pero, a su vez, aparecen como resistentes al cambio. El mero planeamiento inercial, hoy ya no resulta útil. Es imprescindible buscar el desequilibrio que permita alcanzar un equilibrio dinámico de postura lewiniana, no obviando ningún hecho por cuanto el carácter movilizador del campo y del comportamiento social, dependen en su correcto funcionamiento de la conexidad de las variables incluidas.

En ocasiones, y desde nuestro punto de vista, es el momento crítico de orientación y de consejo aunque, -a veces- no resulte lo esperado en su contenido. Se trata de definir la continuidad o no de la empresa familiar. No siempre los cambios permiten otear nuevos horizontes. En oportunidades, los cierran. Pero, constituyen decisiones más sanas que una agonía que destruye no solo a la empresa, sino también a la familia.

En resumen, las empresas familiares, deben buscar en el cambio la posibilidad de desarrollo y para ello, deben aumentar su capacidad de aprendizaje. Tal vez, recordando a Kaplan y Norton (1997), cuando aseveran "El aprendizaje o formación de doble bucle se da cuando los directivos cuestionan sus asunciones subyacentes y meditan sobre si la teoría bajo la que ellos estaban operando sigue siendo consistente con la evidencia, observaciones y experiencias actuales".

Continuar con los esquemas que en su momento rindió pingües resultados, lejos de asegurar el éxito nos enfrentará a situaciones totalmente ambiguas. Es imprescindible la revisión de las estrategias (no necesariamente explícitas) para enfrentar las nuevas dimensiones socio-económicas, con posibilidades de éxito.

**e.-A modo de síntesis**

A los efectos de visualizar la situación en las distintas fases, agregamos el cuadro siguiente, en donde se han fijado determinados atributos y se los ubica en cada una de las etapas o fases, a fin de observar las variaciones que pueden darse en las Empresas Familiares.

<b>Etapas</b>	<b>1° Etapa</b>	<b>2° Etapa</b>	<b>3° Etapa</b>
<b>Atributos</b>			
<b>Metas</b>	Supervivencia	Estabilidad y crecimiento	Desarrollo y eficiencia organizacional
<b>Objetivos</b>	Difusos e improvisados	Mayor especificidad	Definición precisa
<b>Políticas</b>	Criterios intuitivos	Formulación coyuntural	Establecidas y escritas
<b>Planificación</b>	Atención solo al presente	Previsiones a corto y mediano plazo	Prospectiva. Anticipación al futuro
<b>Medida de desempeño</b>	Volumen de ventas	Metas operativas	Rentabilidad y porción del mercado
<b>Información</b>	Escasa	Difusa y poco utilizada	Precisa y selectiva
<b>Proceso decisorio</b>	Concentrado en una sola persona	Incorpora asesores para cubrir legalidad	Descentralización selectiva
<b>Evaluación</b>	Sobre la tarea	Se incorporan algunas normas estándar	Según planificación
<b>Control</b>	Flujo de fondos	Pronósticos y presupuestos	Control estratégico
<b>Estilos de dirección</b>	Autocrático	Paternalista	Participativo
<b>Estructuras</b>	Rígidas y descompensadas	Rígidas y uniformes	Flexible y adaptativa
<b>Competencia</b>	No se considera	Comienza a estudiarse	Planeamiento estratégico



## **Bibliografía**

- 1.-BORK, JAFFE, LANE, DASHEW Y HEISLER (1997) "Como trabajar con la empresa familiar". Edit. Granica. Barcelona, España.
- 2.-BURGOS, Juan Manuel (1995) "Trabajo en la familia y en la empresa: Un análisis desde la persona". Incluido en "Empresa y vida familiar" coordinado por Domenec Mele. Edit. Iese. Navarra-Barcelona, España.
- 3.-GALLO, Miguel Angel (1995) "Empresa familiar. Texto y casos". Edit. Praxis. Barcelona, España.
- 4.-GALLO, Miguel Angel (1996) "La empresa familiar". Edit. Folio. Barcelona, España.
- 5.-GERSICK, K.; DAVIS, J.; HAMPTON, M; LANSBERG, I. (1997): "Empresas familiares, generación a generación". Ed. Mc Graw Hill. México
- 6.-KAPLAN, Robert y NORTON, David (1997) "El cuadro de mando integral". Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, España.
- 7.-KARPF, Luis y NOVICK, Marta (1982) "Pautas para la pequeña empresa familiar". Incluido en "Ensayos sobre Psicología Institucional". Edit. Belgrano. Buenos Aires, Argentina.
- 8.-LEACH, Peter (1993): "La empresa familiar". Ed. Granica. Barcelona.
- 9.-MARTINEZ NOGUEIRA, Roberto (1981): "Las dimensiones técnicas y sociales en el análisis de la empresa familiar". Revista Contabilidad y Administración. Ed. Cangallo. Buenos Aires, Tomo IX. Pag. 936.
- 10.-MUCCI Ottorino Oscar (1986) "Empresa familiar, cambio y terapia familiar". 6º Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas. Publicado, posteriormente, en "Administración de Empresas" tomo XIX, pág. 385. Edit. Contabilidad Moderna. Buenos Aires, 1988.
- 11.-VECIANA, José María (1997) "Problemática y supervivencia de la empresa familiar" (Catedrático de la Universidad Autónoma de Barcelona). Conferencia en U.C.I.P., 15 de mayo de 1997. Mar del Plata.
- 12.-WARD, John L. (1994) "Como desarrollar la empresa familiar". Edit. El Ateneo. Buenos Aires, Argentina.





#### ***4.- Organizando la empresa familiar***

MUCCI, Ottorino Oscar



Hemos esbozado las características de las empresas familiares, los roles complejos de sus miembros, los conflictos que se generan y los ciclos de vida de las mismas.

Pero, esencialmente, la empresa familiar debe funcionar adecuadamente, como cualquier clase de organización. Quienes comparten la propiedad, las responsabilidades, la conducción, etc., deben también afrontar los resultados que pueden, eventualmente, producir diferencias entre sus componentes dadas las diversas expectativas, derechos y enfoques que sobre su actuación provocan.

Por ello, resulta imprescindible establecer estructuras, sistemas de decisión, ordenar procesos, etc. En resumen, debemos ponerla en marcha -o alternativa-mente- refuncionalizarla coherentemente.

Esto no implica necesariamente, la aplicación indiscriminada de recetas sino acometer un profundo estudio de su cultura, de su vida que, como tal, reflejará el estado de espíritu colectivo (En las primeras épocas fuertemente influenciado por el fundador) y en donde prevalecerán determinadas pautas, creencias y valores que le otorgarán una identidad definida. Sobre esa identidad debe recrearse la idea, la justificación y la explotación de la empresa. Porque de ese interés común, emergerán los símbolos racionales, alrededor de los cuales se desarrollará la empresa familiar.

### **Las distintas miradas**

Una de las cuestiones básicas -afirmaríamos con más precisión: "crítica"- es la "mirada" desde donde se establecerán los patrones de conducta, para resolver todos y cada uno de los problemas que se presenten. Ward (1994) nos proporciona una matriz precisa para observar cual es la esencia de la cuestión y las "filosofías" adoptadas para direccionar las acciones hacia el futuro. (Ver cuadro 1).

Como puede apreciarse, los atributos expuestos permiten examinar -según el criterio de la mirada- decisiones distintas y por lógica, con consecuencias que también lo serán.

En función de ello, trataremos dos cuestiones importantísimas como son los Órganos de Gobierno y la Planeación de la sucesión, que constituyen aspectos insoslayables en esta temática.

**Cuadro 1**

<b>Decisiones de la empresa</b>	<b>Primero la empresa</b>	<b>Primero la familia</b>	<b>Primero la empresa familiar</b>
Reglas para ingresar	Para trabajos específicos, si se está capacitado.	Todos son acogidos.	Se dará oportunidad a todos los individuos dentro y fuera de la empresa, según las necesidades del negocio.
Remuneraciones.	Como lo especifica la descripción de las tareas asignadas a su posición.	La misma remuneración para todos los miembros de la misma generación.	Un nivel de vida aceptable y asegurado para todos.
Propiedad de las acciones.	Según la filosofía de la empresa (es decir, todo en manos del director general o distribución según el aporte o incluso en-tre empleados no pertenecientes a la familia).	Igual para cada rama de la familia.	Los mismos valores para todos: algunos como accionistas, otros como inversores pasivos y oportunidades para emprender su propio negocio.
Dividendos	Ninguno	Rendimiento justo y estable del capital invertido.	Rendimiento modesto y variable del capital
Autoridad y posición.	Sobre la base del mérito, en una jerarquía basada en el principio de que cada persona tiene un solo jefe.	Igual jerarquía para todos los miembros de una generación y participación en la toma de decisiones por todos los accionistas	La misma jerarquía para todos los de alto nivel de capacidad.
Papel en la comunidad	Liderazgo.	Voluntario.	Activo según las necesidades familiares y los intereses individuales.

**a.- Los órganos de gobierno**

En este acápite, nos referiremos específicamente a los órganos que son funcionales a las Empresas Familiares. Se enunciarán los principales y a posteriori, la posibilidad de incorporarlos a las estructuras si se hacen necesarios. Por lo demás, aquellos órganos que son expresión de la normativa legal sean sociedades de Responsabilidad Limitada, Sociedades Anónimas, etc, no serán tratados en este punto.

En esa idea, pues, enunciamos los siguientes:

**a.1.- Foro familiar:** Para algunos autores también denominado «Consejo Familiar» que se ocupa de los asuntos de la familia empresaria. En tal sentido, gobierna y controla la actividad que incluye a todos los miembros familiares sin excepción, que estén relacionadas con la empresa. Es recomendable que los menores, al partir de los 15 o 16 años, comiencen a participar para su eventual incorporación.

Entre sus funciones, podemos citar:

- Articular valores, creencias e intereses que se vinculan con los objetivos de las familias, los códigos de conducta y éticos que pueden estar plasmados en el «protocolo familiar».
- Planificar el futuro de la familia empresaria.
- Facilitar la cohesión familiar en la empresa y la coherencia empresaria, en la familia.
- Resguardar los intereses de los familiares que no trabajen en la empresa.

**a.2.- Protocolo familiar:** También denominado «Estatuto familiar» «Constitución familiar» «Acuerdos de familia» etc. . Y que si bien no debe entenderse como un «órgano» propiamente dicho, tiene como función clarificar y normativizar la misión de la empresa y establecer las pautas de relación indispensable que tienen relación con los patrimonios empresarios y familiares.

Entre sus contenidos, puede incluirse:

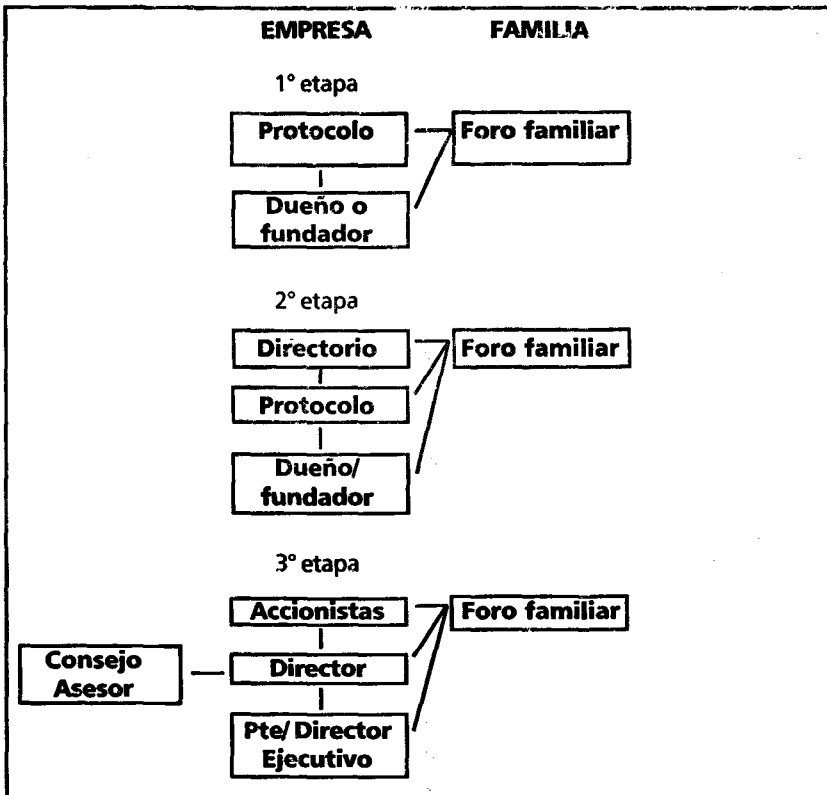
- Objetivos y filosofía del grupo.
- Normas con relación a los órganos empresarios vinculados con la familia.
- Criterios para la incorporación de familiares a la empresa.
- Códigos de ética, de conducta y comportamientos para sus miembros.
- Políticas que afecten a los familiares que trabajen en la empresa

(Remuneraciones, promociones, desempeño, etc.). Vigencia y condiciones para su modificación.

Por supuesto que debe existir una sólida coherencia entre la normativa legal positiva y los que se instrumente en el protocolo. Gonzalo Hinojosa, (1997) comenta el éxito de su implementación en el grupo Cortefiel de España, señalando «... hay que decir que las medidas deben siempre ser adoptadas cuando son necesarias, no cuando son imprescindibles...» Y esa idea debe ser internalizada por los miembros de la E.F.

En realidad, este «Protocolo» que bien puede ser un simple Libro de Actas y llevándolo al extremo a un Cuaderno de acuerdos, puede -y en la realidad así se expresa- funcionar aún en las pequeñas empresas.

**Cuadro 2**



**a.3.- Consejo asesor:** Cuando la empresa transita la segunda o tercera generación, es conveniente separar entre una junta o foro familiar, de la que forman parte todos los familiares y un Consejo Asesor, en donde estarán representados los diferentes grupos con intereses en la empresa y, en oportunidades, los asesores no permanentes (Consultores, abogados, agentes expertos en fideicomiso, psicólogos, etc.).

Por supuesto que su funcionamiento no resulta simple en virtud que muchos de los protagonistas entenderán que la participación de terceros extraños viola normas de privacidad de la empresa familiar.

En otros casos, el Consejo solo está formado por los representantes de intereses y el asesoramiento llega por los medios normales dentro de la empresa, sin entrar en roces no deseados con el ámbito familiar.

**a.4.- Otras instituciones familiares:** Lo expuesto es meramente ejemplificativo, pudiendo crearse otras instituciones con funciones diversas y relaciones intra e inter familiares. (Neubauer y Lank, 1999). Así, por ejemplo, existen Comités de accionistas familiares y Comités de nombramientos familiares, como también grupos destinados a preparar –vía formación- a los futuros dirigentes. En otros casos, se ofrecen sectores dedicados a actividades recreativas o de servicios a terceros, etc. Pero, como se observa, estamos hablando de empresas de cierta envergadura. Debe quedar claro que estos grupos –sin entrar en una burocratización innecesaria- pueden utilizarse en la resolución de conflictos.

**a.5.- Los órganos y las estructuras propuestas:** Siguiendo la línea de los ciclos de vida, podemos afirmar que resultan difíciles de implementar en la primera fase en donde la supremacía familiar sobre la empresa resiste los avances de la profesionalización. Sin perjuicio de ello, podemos observar una aproximación en el cuadro 2 que puede ser flexibilizada y adaptada a las características propias de cada núcleo empresario-familiar. Las etapas no son -necesariamente- coincidentes con los ciclos de vida.

**b.- Planificando la sucesión:**

La planificación de la sucesión comprende la creación de documentos, implementación de procedimientos y prácticas, internalización de pautas, etc. que convergen a una ordenada transferencia de la propiedad y del gobierno de la firma hacia otras personas de la familia.



Emergerán allí, problemas legales, impositivos, de mera convivencia familiar, los que en definitiva hará de esta cuestión un punto neurálgico y casi siempre, problemático. Porque si bien, la iniciación del proceso empresario-sucesorio no significa la muerte, nuestra cultura solapa lo biológico en lo meramente procedimental de una manera enfática y como tal, profundiza diferencias, acrecienta celos y remarca discrepancias.

En buena medida, la responsabilidad es de aquel o aquellos que deben iniciar el proceso y en que su ambivalencia, desconocimiento o falta de asesoramiento demoran innecesariamente las decisiones o la hibridizan con las consecuencias que ello trae. Existen numerosos ejemplos de lo que hablamos y estamos seguros que cada uno de los lectores, conoce uno o más. Así, Guccio Gucci creó un imperio que alcanzó excelente desarrollo, educando a sus hijos en un marco de extrema competitividad, con la idea darwiniana de permanencia. A su muerte, las luchas llevaron a la venta de la empresa que hoy, pertenece a una transnacional arabe, Investcorp. En otra dimensión, Vicente (1999) nos proporciona un ejemplo de los que habitualmente transitamos en nuestro medio, con un final abierto, pero complejo y muy rico en alternativas.

En todos los casos, los problemas que devienen al tratar de resolver la "continuidad" de las empresas familiares, merecen ser atendidos en profundidad y equilibrio que no siempre, es un valor presente. Es más, las estadísticas europeas muestran que la esperanza de vida media de las empresas familiares es solo la mitad de aquellas empresas que no lo son. Y esa situación aparece más evidente y grave, en los Estados Unidos. Lamentablemente carecemos de datos de nuestro país.

En definitiva, el fundador espera y desea que su hijo/a, pueda continuar con la empresa. Pero esas expectativas se diluyen cuando el encuadre pierde la perspectiva que señalamos en el párrafo anterior. ¿Cuales son las razones?. Trataremos de analizarlas dentro del criterio que subyace en estas entregas.

### **b.1.- Las inevitables demoras:**

Si bien el proceso puede durar mucho tiempo, las vacilaciones de los responsables lo alargan más, provocando como ya hemos dicho una sucesión, pero de problemas. Cuales son las razones, aparentes o reales?. Podríamos sintetizarlas en las siguientes:

- a.-Temor a quedarse sin patrimonio para vivir.
- b.-Temor a no tener nada que hacer.

- c.-Temor a la pérdida de status social.
- d.-Esperar a incrementar el patrimonio para posibilitar separaciones sustanciosas entre los hijos.
- e.-Los hijos, aún no están preparados.
- f.-Los hijos están preparados, pero necesitan la supervisión del padre.
- g.-"Estoy en el mejor momento de mi vida".
- h.-Algunas experiencias negativas de sus hijos.
- i.-Desconocer la forma adecuada de iniciarla.
- j.-Los hijos no quieren trabajar en la empresa familiar.
- k.-El elegido, murió en un accidente.
- l.-La demora esconde otros "problemas" familiares.
- m.-No logro convencerlos de mi retiro simbólico (Ver punto b.2.-).
- n.-La empresa es mi vida. Dejarla, es morir.

### **b.2.- Los retiros simbólicos:**

Sonnenfeld (1988) desarrolló una tipología de cuatro estilos de retiros, en base a entrevistas a 50 jefes CEO, que entendemos sumamente interesantes para mostrar algunas formas simbólicas de retirarse....sin hacerlo.

Es evidente que la sucesión se estructura en dos instancias. O bien, se plantea y ejecuta. O, al morir el fundador quedan los problemas para la sucesión. En el primer caso, pueden establecerse algunos puntos interesantes que posibilitan los siguientes perfiles:

#### **b.2.1.- Monarcas:**

Procuran morir en la posición del mando. O resisten los embates que pueden producirse dentro de la familia para desplazarlo. Y solo una insurrección lo puede lograr.

#### **b.2.2.- Generales:**

Pueden ser desalojados, pero maquinan su retorno ante lo que creen el desastre de la empresa y la posibilidad de "salvarla".

#### **b.2.3.- Embajadores:**

Abandonan su puesto sin gestos traumáticos y actúan con frecuencia como consejeros.

#### **b.2.4.- Gobernadores:**

Conducen la empresa por un tiempo, se retiran y buscan otras actividades.

En general, estas formas aparecen mezcladas y no siempre son reconocidas por los protagonistas. Pero, son interesantes para el análisis de las condiciones del fundador que se retira...simbólicamente, en ocasiones.

**b.3.- Las "dos" sucesiones:**

Las dificultades suelen venir por partida doble. Porque existen dos aspectos en la sucesión que jugarán en distintos niveles. Ellos son:

- Sucesión en la dirección.
- Sucesión en la propiedad.

Una adecuada interrelación entre las dos cuestiones, de por sí complejas, asegura la continuidad que se pretende en una sucesión empresarial. Una dispersión inadecuada o una elección errónea puede originar conflictos de difícil solución. Por ejemplo, en el traspaso de la primera a la segunda generación existe una tendencia a otorgar la empresa –dirección y propiedad- a los hijos varones y si existen, otras propiedades a las hijas mujeres. Pero, como veremos, lejos de constituirse en una salida óptima, conlleva más dificultades que bondades.

**b.3.1.- Cambiando el mando:**

Esta instancia, es solo el colofón de una preparación que puede llevar años. Mucho andar para formalizar la estructura que antes dependía de la actividad emprendedora de su fundador. Mucho andar para ordenar los procesos que posibilitarán la aparición de nuevos decididores. Mucho andar, en fin, para dominar los conflictos que existieron y que deben superarse para mostrar un horizonte aceptable a quienes siguen.

**b.3.2.- Cambiando la propiedad**

En general, este punto comienza a ser conversado y estudiado cuando la próxima generación es aún joven. Razones impositivas y legales, hacer pensar en salidas equilibradas.....aunque no siempre la presunta igualdad numérica implica igualdad sucesoria. Porque aquí se transfiere (Font y Gallo, 1997)

- Los derechos o una parte del capital social.
- Los derechos a futuros ingresos.
- Los derechos a una futura revalorización.
- Los derechos al control sobre una entidad.

De allí, que el ejemplo expuesto en la introducción de este punto es, justamente, problemático. Excede el marco de este trabajo incursionar en las variantes que existen. Pero sí, es necesario tomar cabal conocimiento de la necesidad

de procurar una coherencia entre los planes de la sucesión en cuanto a la propiedad y en cuanto a la dirección.

Por una parte, hay quienes sostienen la idea del propietario gerente, por la que quedarán en la empresa únicamente quienes dirigen la misma. Y por otra, la denominada "institucionalización de la familia como propietaria" en donde cohabitan quienes dirigen y quienes son solamente propietarios. Y este paso, puede dar lugar en un futuro a la aparición en la conducción de profesionales ajenos a la familia.

#### **b.4.- La palabra convence, pero el ejemplo arrastra**

Este concepto, denso y a la vez preciso (Amat, 1998) acota la dimensión de la temática. Pero, como es intención alejarnos de las recetas y centrarnos en las interacciones, entendemos positivo el encuadre de la relación que más frecuentemente se da: padres e hijos.

Esta relación aparece subordinada a las necesidades de las partes. El padre requiere el control y el reconocimiento de lo hecho, y se incrementa tal situación cuando pretende satisfacer en sus herederos lo que no pudo hacer en sus inicios. Pero, a su vez, el hijo habrá de requerir autonomía, cobertura y reconocimiento en lo que va haciendo como actitud de aprobación.

Y este "juego" que aparece como simple, lejos está de serlo. En anteriores entregas hemos planteado la necesidad de compartir lo cotidiano como forma de aprendizaje. Cuando se aproxima la transferencia de mando o de propiedad, o de ambas, aparecen los errores en la relación familia-empresa que tanto nos preocupan. Si se ha sabido crear un ambiente de permanente intercambio, con discusiones constructivas, con diálogos enriquecedores, las soluciones no suelen estar lejos. Pero, si no se ha comprendido –especialmente desde el lado paterno e incluso de la influencia materna- que no se trata de un "regalo" o de una "donación", los problemas emergerán duramente. Si el camino se hace andando, esta debe ser una premisa ineluctable para que la sucesión pueda ser viable, respetando las interrelaciones.

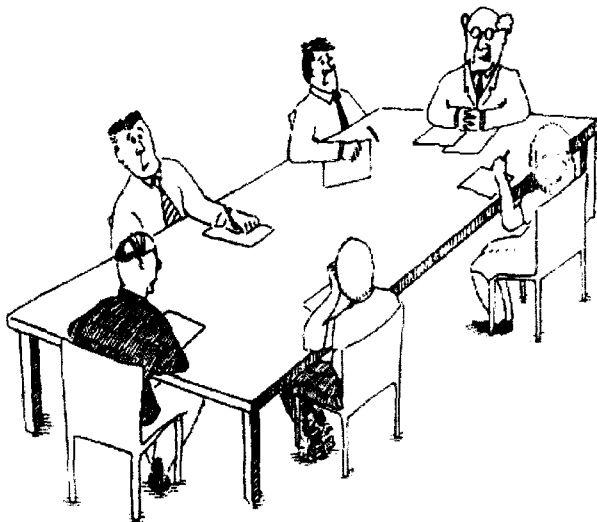
#### **b.5.- Cerrando el círculo**

"La sucesión también significa un cambio en las relaciones con los demás accionistas y miembros de la familia" (Gallo, 1996).

Como decimos en el párrafo anterior, las necesidades del padre y del hijo, no siempre se compadecen. Por ello, puede recibirse dirección y propiedad, pero lamentablemente por el mismo sector de la autovía se reciben los problemas del deterioro relacional familiar-empresario. Y esta es una responsabilidad indelegable

En este punto, entendemos de muy buen uso algunas de las instituciones familiares que enunciamos en esta entrega para contribuir a solidificar el compromiso familiar y la unidad empresarial, pilares básicos para superar el problema de la sucesión que es, a no dudarlo, mucho más cruento de lo que a veces parece.

El cuadro que cierra esta penúltima entrega (Leach, 1993) es lo suficientemente representativo de situaciones que conocemos.



## **Bibliografía**

- 1.-AMAT, Joan M. (1998) . "La continuidad de la Empresa Familiar". Edit. Gestión 2000, Barcelona, España.**
- 2.-FONT, Vicente y GALLO, Miguel Angel (1989). "La Empresa Familiar 3". Edit. Iese, Navarra, España. Reimpresión 1997.**
- 3.-GALLO, Miguel Angel (1995) "Empresa familiar. Texto y casos". Edit. Praxis. Barcelona, España.**
- 4.-HINOJOSA, Gonzalo (1997). "Problemática específica del gobierno de Empresas Familiares". Depto. Ingeniería Industrial, grupo Cortefiel, A. B. Asesores, Madrid, España.**
- 5.-LEACH, Peter (1993): "La empresa familiar". Ed. Granica. Barcelona.**
- 6.-NEUBAUER, Fred y LANK, Alden (1999). "La Empresa Familiar. Como dirigirla para que perdure". Edit. Deusto, Bilbao, España.**
- 7.-SONNENFELD, J. (1988). "Que hacemos cuando el CEO se retire". Citado por Leach Peter "La Empresa Familiar". Edit. Granica, Barcelona, España.**
- 8.-VICENTE, Miguel Angel (1999). "Empresas de familia". Revista Quipu N° 14, agosto de 1999, Consejo Profesional de Ciencias Económicas, Delegación General Pueyrredón, Mar del Plata.**
- 9.-WARD, John L. (1994) "Como desarrollar la empresa familiar". Edit. El Ateneo. Buenos Aires, Argentina.**



## ***5.- La intervenció en las empresas familiares***

**TELLERÀ, Elba Delia**





## **1.- Introducción**

La temática de la intervención psicológica en la Empresa Familiar no aparece demasiado explicitada en la bibliografía analizada. En particular, es escasa o nula la mención en los autores de habla española, llegando en casos a negar la posibilidad de éxito de tal intervención (Veciana, 1997).

Los norteamericanos Bork (1995), Rosenblat (1995) y Le Van (1999), en cambio, entienden posible y necesaria esta intervención, lo que muestra una atención cada vez mayor, frente a la enorme complejidad que nos presenta esta problemática. Problemática relacional que adquiere una trascendencia notable, por los entrelazamientos asimétricos, tal cual se ha esbozado en estas entregas. Y si los sistemas, por separado, aparecen como conflictivos y trabados; si llevar una familia adelante es todo un desafío, la confluencia familia-empresa, torna la cuestión más difusa y ardua.

Incluso, trasladar de un sistema familiar a un sistema empresario los mismos objetivos e iguales maneras de organizarse (roles y funciones) nos podría llevar a procedimientos de análisis erróneos y por ende, a intervenciones inoperantes.

Por lo tanto las dificultades que atraviesan las familias, cuando algunos o todos los integrantes de la misma, están conformando o han creado una empresa familiar, son producto de la superposición de los dos sistemas y por ello, arrastran lo que cada uno trae del mismo. Usando una conocida metáfora diríamos que cuando ingresamos a una casa, traemos polvillo del exterior, adherido a nuestros zapatos.

En la medida que la empresa se desarrolla, la relación se complejiza haciéndose necesaria la mirada de un tercero que colabore con el conocimiento de la situación, que permita otro enfoque y que actúe como facilitador en la toma de decisiones.

En este sentido, las estrategias constructivas que permiten encarar los conflictos, lejos de aparecer como recetas, se asemejan mas a cirugías de alto nivel, en donde el proceso debe comenzar por un acabado conocimiento del ámbito familiar y su proyección en la empresa. Y a la vez, de las interrelaciones profundas que, desde los dos sistemas, emergen en acciones desordenadas y plenas de intereses, expectativas, prejuicios y lealtades. La intervención aparece, pues, como una interacción planificada de aportar datos para la discusión y elaboración conjunta de alternativas de superación, atenuación y/o prevención de conflictos.

Según Bork (1995), se trata de la dinámica de la familia envuelta en actividades distintas a las de su origen, en pos de construir un equipo familia-empresario, integrando los grupos y modificando prácticas y procesos.

### **2.- Familia y empresa**

Familia y empresa se estructuran bajo objetivos diferentes aunque el recurso humano sea el mismo, y en donde solo la diferencia en las metas modifica el panorama.

El grupo familiar, en el transcurso de la vida, brinda a sus miembros contención y sentido de pertenencia. Esta acción protectora se efectiviza a través de la identificación continua en proyectos.

Este proceso puede describirse como un movimiento oscilatorio entre una tendencia a la individuación y otra hacia la cohesión familiar. La inclinación hacia uno u otro polo dependerá del cruce de historias de la pareja, los proyectos que se han propuesto (salud, educación, sexualidad, relaciones con la familia y otros grupos sociales, etc.) y el entorno social donde transcurre su vida.

En el punto de partida, la familia empresaria se compenetra casi totalmente en el emprendimiento, y sus espacios y tiempo no están claramente delimitados. A medida que avanza el proyecto, atraviesan situaciones críticas que afectan tanto a la estructura organizacional, los roles y relaciones interpersonales, como a la estructura familiar que le dio origen.

Como se dijo proximidad y separación son movimientos necesarios en una pareja o familia para que cada uno ocupe un lugar y ejerza una función discriminada.

### **3.- Cuestiones a considerar**

Nos interesa destacar respecto al sistema familiar-empresarial descripto, tres problemáticas habituales respecto de su desarrollo y crecimiento.

#### ***a-Con relación a los objetivos:***

**a.1-** El planteo de no participar de un proyecto común suele ser vivido como una deslealtad a la familia. No todos los miembros de una familia se identifican ampliamente con él, por lo que buscarán una participación periférica o nula en el emprendimiento.

**a.2-** La desvinculación puede darse por desinterés, cansancio o en función de la modificación del contrato afectivo (ej. Separación o divorcio).

**a.3-** Pueden emerger otras cuestiones que la familia no provoca, pero que recibe y no logra resolver.

### **b-Con relación a los límites familia - empresa**

En algunas familias está más clara la cuestión de los límites en cuanto a la diferenciación de roles y funciones, lo que permite a su vez, una discriminación de los mismos con los de la empresa.

En otras, el grado de afectación es mayor, los roles y las funciones están confundidos, siendo ambigua la distribución de la autoridad. Por ejemplo:

**b.1-** El involucramiento excesivo en la empresa de uno de los miembros de la pareja: suelen ser muy cuestionadas las inversiones en tiempo y dinero.

**b.2-** En la incorporación de hijos u otros familiares (familia nuclear y ampliada). Esta inclusión se lleva a cabo con mayor o menor grado de dificultad de acuerdo a la aceptación o a la censura familiar para elegir libremente un puesto de trabajo. En los casos de pertenecer a la empresa la promoción en los puestos de trabajo no siempre se realiza de acuerdo a la capacidad y al compromiso asumido, sino por transferir jerarquías que provienen de la familia.

**b.3-** Respecto a la selección: quien detenta el poder y sobre quienes. Esta cuestión traerá no pocos problemas a los padres. En las familias se busca la equidad entre sus miembros, y no hacerlo genera en ellos fuertes sentimientos de injusticia. La empresa, si hiciera sus movimientos solo desde este valor, puede impedir la incorporación de otras personas capacitadas.

### **c- Con relación a la delegación**

Llegado el momento de pensar en la continuidad del proyecto, delegando la dirección del mismo en alguien de la familia o en otras alternativas, pueden generarse problemas que obstaculizan su desarrollo futuro.

**c.1.-** Cuando alguno de los fundadores se ha identificado con la empresa de tal manera que correrse o no pertenecer es vivido como no ser. Este corrimiento afecta a la persona en su totalidad, mas allá de su rol laboral.

**c.2.-** Recrear el mito en la familia empresaria de la posibilidad de trascender más allá de los límites humanos, negando la finitud de las personas. En la medida que esta creencia esta muy arraigada se complica aun más la delegación y se retrasa indefinidamente la sucesión.

#### **4.- Conclusiones**

-En resumen, las situaciones conflictivas que se desarrollan dentro de una familia con intereses empresarios derivan de algunas de las cuestiones antes expuestas. Por lo tanto, acudir a un equipo de profesionales solicitando colaboración al respecto, es dar el primer paso para comprenderlos, analizarlos y si es necesario tomar una decisión.

-La demanda suele provenir de alguno de los miembros de la familia en forma clara y precisa, apuntando concretamente a la situación en pugna (problemas en las relaciones interpersonales, desajuste entre el rol asumido y el rol esperado, transferencia de conflictos en la persona de algún integrante de la familia, dificultad para aceptar la autoridad, planteos asociados a la deslealtad de alguno de sus miembros etc.).

-En ocasiones la solicitud es indirecta ya que se pide a los profesionales seminarios o cursos de capacitación para algún sector porque se presupone que podría ser una solución para resolver el conflicto. Una vez que se ha diagnosticado la situación incorporando otras variables, negadas o no vistas, se informa de lo observado y las estrategias posibles de solución

Es necesario, finalmente, por la complejidad de la problemática familiar y empresaria, que los psicólogos evaluemos la demanda dentro de un equipo interdisciplinario. A partir de allí se verá si su intervención será directa sobre la familia o alguno de sus miembros o colaborará en la estrategia que llevará adelante otro integrante del equipo profesional.

• Esta tarea apuntará a la prevención, a cuestiones de emergencia, a diagnósticos organizacionales en donde las lógicas familiares y empresariales aparezcan con dificultades o conflictos que la intervención intentará superar.

## **Bibliografía**

- 1.-BORK, JAFFE, LANE, DASHEW Y HEISLER (1997) "Como trabajar con la empresa familiar". Edit. Granica. Barcelona, España.
- 2.-LE VAN, Gerald (1999). "Guía para la supervivencia de la empresa familiar". Edit. Deusto, Bilbao, España.
- 3.-PERROW, Charles (1972). "Análisis de la organización". Edit. C.E.C. S.A. México.
- 4.-ROSENBLAT, P.; JOHNSON, P.; MIK L; ANDERSON, R. (1995): "La familia en la empresa". Ed. El Ateneo. Buenos Aires.
- 5.-SREBROW, Carlos (1989). "Ayuda y consulta a empresas de familia". Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, volumen 8, N° 2, Medellín, Colombia.
- 6.-VECIANA, José María (1997) "Problemática y supervivencia de la empresa familiar" (Catedrático de la Universidad Autónoma de Barcelona). Conferencia en U.C.I.P., 15 de mayo de 1997. Mar del Plata.



## ***6.- El futuro de las empresas familiares***

**MUCCI, Ottorino Oscar**





## **Planteo inicial**

Un puente no es verdaderamente un puente  
mientras los hombres no lo crucen.

Un puente es un hombre cruzando un puente.

**Julio Cortàzar**

Es probable que el título de esta última entrega, aparezca como desmedido si en su desarrollo no explicitamos las posibilidades de este fenotipo organizacional. Pero, nuestro planteo, más que prospectivo, se inclina por la internalización de sus virtudes y defectos para superar lo meramente anecdótico destacando lo esencial y sustantivo de su presencia en el mundo empresario.

Resulta claro que nos enfrentamos con variables que nos son impuestas y otras que, hoy día, podemos mejorar en tanto y cuanto rescatemos lo valioso de su quehacer.

Tal vez, como menciona Levin (1997) en otro campo y que traemos al ámbito que nos ocupa "...el hombre gira en torno de un centro ilusorio y ajeno, hasta que se pone él mismo en su propio centro..."

Ese debe ser el propósito que debe guiar a las empresas familiares. Dejar de "acompañar" para ser "protagonistas" en la medida de sus posibilidades. Pero, no abandonar en ningún caso la participación necesaria que le permita un desempeño eficiente.

De allí que, como expresión orientativa, y previo a cualquier estudio que se intente, juzgamos básico el tratamiento de las siguientes cuestiones:

- I) Cultura organizacional**
- II) Compromiso ético**
- III) Planteamiento estratégico que nos permitan un diagnóstico inicial, en cuanto al desarrollo de sus potencialidades y a la afirmación de su relevancia.**

## **Cultura organizacional**

Como concepto integral, la entendemos en función de "...un sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido que surgen de la historia y de la gestión de la compañía, de su contexto sociocultural y de factores contingentes (Tecnología, tipo de industria, etc.) pero formada por el proceso de atribución colectiva de sentido a flujos continuos de acciones y reacciones. Estos símbolos importantes se expresan con mitos, ideologías y principios y se traducen en numerosos fenómenos culturales: ritos, ceremonias, hábitos, glosarios, léxicos, abreviaciones, metáforas y lemas; epopeyas, cuentos y leyendas; arquitectura, emblemas, etc..." (Abravanel, 1992).

Desde esta perspectiva, observamos los rasgos distintivos que hacen a sus "capacidades" y a su posicionamiento enfocados en los denominados "contextos de justificación" que permiten la búsqueda y solución autónoma de sus problemas.

Por supuesto que, a la objetivación descriptiva, hay que adicionarle otros elementos que nos permitan un acercamiento más preciso.

Y es allí, donde podemos encontrar los primeros interrogantes para establecer las diferencias entre las Empresas Familiares y aquellas que no lo son. En tal sentido, podemos mencionar (Gallo, 1993).

- 1.- Las E.F., tienen más grupos de interesados y mayor número de interrelaciones entre ellos.
- 2.- Durante la primera generación y, parcialmente, en la segunda, el poder se ejerce de manera rígida y diferencial.
- 3.- Los compromisos de los accionistas, son diferentes e inclusive, entre los propios componentes de la E.F.
- 4.- Los ciclos de vida y desarrollo tienen conexidad con las necesidades de la familia, sea en relación a los que las dirigen o quienes detentan la propiedad.

No vamos a ahondar en algunos aspectos que ya han sido expuestos con anterioridad, pero podemos intentar una síntesis que contrapone en las empresas no familiares una relación basada en los derechos económicos y sus rendimientos de capital, a distancia de las familiares, en donde emergen valores afectivos (Incluso dificultades del mismo carácter) que le agregan complejidad.

Pero ello no basta. Porque las E.F. muestran una diversidad (desde el punto de vista de su composición y alcances) que no puede obviarse. Y esa diversidad, se plantea en algunos tipos extremos de los cuales mencionamos los siguientes:

**1.- Empresas de Trabajo familiar:**

En estas unidades, los propietarios desean mantener la continuidad familiar, promoviendo a sus miembros y adoptando una actitud más cerrada en cuanto a incorporaciones. En estos casos, nos acercamos a pequeñas empresas, poco profesionalizadas (Preferimos no definir las por su tamaño, por entender errónea esa forma de categorización)

**2.- Empresas de Dirección familiar:**

Se promueve la continuidad, pero a diferencia de la anterior se procura que solo "algunos" de los familiares se incorporen a la empresa, vía evaluación de su aptitud y capacidad. Estos casos están representados por empresas de 2ª/3ª generación, con pautas firmes de formalización.

**3.- Empresa familiar de Inversión:**

Aquí lo que se pretende mantener es la inversión en las actividades del negocio y su control. Pero, en ocasiones, no preocupa en demasía, la dirección. En estos casos, nos acercamos a comportamientos más cercanos a las empresas no familiares.

**4.- Empresa familiar Coyuntural:**

Aparecen los miembros familiares unidos, por mera circunstancias casuales, tales como herencias, casamientos, separaciones, etc. Por ello, no extraña que cualquiera de sus miembros desee desligarse de la misma.

Como puede apreciarse, aún dentro de lo que denominamos Empresas Familiares, se muestran caracterizaciones totalmente variadas que dan origen a la asunción de identidades distintivas, razón por la cual el enfoque cultural no puede ni debe ser unívoco. Es más, podríamos intentar realizar cruzamientos con las cuatro categorizaciones y así sucesivamente expresar y describir realidades totalmente diversas.

En resumen, en el concepto de cultura (Tal cual lo sugerimos al comenzar este ítem) debemos considerar los valores e incluso los disvalores que la imbrican y en función de ello -y solo de ello- iniciar sensatamente su estudio.

**Compromiso ético**

La Empresa Familiar, para muchos puede ser importante a la hora de pensar en el desarrollo local y regional. Para otros, si se profesionaliza, puede jugar un papel relevante, sin perder su esencia. Incluso, para algunos, (Bernardo, 1993) "...solo es un tipo de empresa muy peculiar que en parte es un remedo de los viejos feudos..."

Estas y otras opiniones, no pueden dejarse de lado. Lo cierto es que, aún frente a la diversidad, las Empresas Familiares en cuestiones que las empresas no familiares resuelven muchas veces rutinariamente, se enfrentan con dilemas que rozan o transgreden el ámbito ético. Ello, por ejemplo, lo visualizamos en las promociones de los cargos, en las lealtades diferenciadas, en el nepotismo subyacente en las decisiones, etc. situaciones estas que ponen seriamente en peligro la vida de las mismas.

Sin pretender una adhesión inclusiva a los principios de la ética aristotélica, su concepción finalista y el énfasis en la virtud del hombre cuando profundiza el uso de la razón (las virtudes dianoéticas), puede ser útil para una aproximación axiológica que no desconozca las aristas que presenta el cuerpo social en la organización y su influencia en el florecimiento o no de relaciones que respeten los principios éticos.

### ***1.- Racionalidad ética frente a racionalidad instrumental***

Si partimos de la premisa que lo que llamamos "conocimiento" se expresa tan solo en pretensiones de conocimientos falibles (Comesaña, 1994), podemos acometer la conceptualización del denominado "Conocimiento instrumental" (Gallo y Mele, 1998) para observar su aplicación en las empresas familiares. Basado en ponderaciones, balances y equilibrios entre las ventajas e inconvenientes, se busca lo más adecuado para satisfacer preferencias y conveniencias. Esa debe ser la meta a alcanzar, para que en su inteligencia convivan el "saber" y el "saber hacer".

En ese andamiaje decisional, la pretensión debe ir acompañada por una necesaria racionalidad ética que permita avisorar las alternativas óptimas para la empresa, analizando las derivaciones sobre la persona que, desde su impronta, establece la acción y su efecto sobre el resto de la comunidad organizacional. Y si en muchos ámbitos –públicos y privados- hemos observado la acción devastadora de la corrupción a límites increíbles, en el caso de las Empresas Familiares (y sin ánimo de incluirlas) la situación puede llegar a teñirse de prejuicios adicionales.

Por eso, frente a la racionalidad instrumental, debe convivir celosamente la racionalidad ética, so pena de envenenar los cauces donde discurren las Empresas Familiares.

### ***2.- Los desbordes del poder***

El fundador, por lo general, es un emprendedor de capacidad, intuición y empuje. A medida que su empresa crece, puede creer y convencerse que "él y solo

él" ha sido el factotum de la situación que vive la empresa y lo que puede ser más peligroso que "él y solo él" puede seguir en la conducción.

Esa actitud provoca conflictos porque desborda la intención objetiva en cuanto a la disposición formal del poder, aferrándose solamente a la intención subjetiva que, en definitiva, responde al desborde que señalamos y que al usarse sin límites precisos, puede concluir en situaciones incontrolables.

### ***3.- Las luchas fratricidas***

Si bien el encabezamiento puede sorprender y aparecer como apocalíptico, la realidad nos marca correlatos precisos. Hemos mencionado con anterioridad al imperio Gucci y lo citamos como ejemplo, ya que después de la sucesión comenzaron problemas legales, con evasiones de impuestos denunciadas por parte de los propios familiares, falsificaciones de documentos e incluso el asesinato de Maurizio Gucci, inducido por su primera esposa ante la posibilidad de la pérdida de su patrimonio. Evidentemente, las referencia nos supera, pero lo que no nos supera son las diferencias cotidianas que llevadas a dirimir ante la Justicia, terminan con la empresa y dividen a la familia.

### ***4.- Subsidiaridad y confianza***

Desde el punto de la ética social, se habla del denominado "principio de subsidiaridad" cuando las estructuras sociales superiores respetan la iniciativa de las estructuras sociales inferiores, sin privarles de sus competencias e incluso ayudándolos en su desenvolvimiento.

En las Empresas Familiares, por paralelismo, lo podemos observar cuando el o los padres favorecen las iniciativas de sus hijos y los ayudan a desarrollarlas. No respetar el principio, es justamente el "principio del fin". Hemos oído en forma hartó frecuente, aquello de "...yo he vivido en la empresa, tu título me puede enseñar muy poco..."

### ***5.- El vacío ético***

Etkin (2000) direcciona este concepto cuando las decisiones directivas solo se orientan a incrementar la eficacia de las operaciones, sin tener en consideración su impacto sobre valores sociales que es indispensable preservar y profundizar, como la libertad, justicia, equidad. Pero, este planteo debe superar lo interno de la empresa para anteponerlo a depreciaciones de los mismos, en el contexto en la que se desenvuelve.

Por supuesto que esta situación sobrepasa con largueza a las Empresas Familiares y las vivimos –lamentablemente– en la cotidianidad de nuestro ejercicio profesional. Por ello este compromiso debe convertirse en un "valor" relevante,

preciso y presente. El protocolo, puede ser la llave del ámbito en donde se instalen conceptos tales como:

- A.-** La actividad emprendida debe ser respetada por todos sus componentes, sin perjuicio de los componentes, sin perjuicio de las discusiones que provoque y que pueden llevar a cambios posicionales.
- B.-** El bien común debe ser prioritario en función de la empresa y de las personas, pero dejando de lado los intereses particulares.
- C.-** La racionalidad ética debe estar por encima de la instrumental.

## **El planteamiento estratégico**

Hemos mencionado en anteriores entregas, que la presencia de dos sistemas heterogéneos pero “confundidos” en su funcionamiento, plantean respuestas distintas en donde se mezclan propiedades “afectivas” y “efectivas” que, a su vez, se influyen mutuamente.

En tal encuadre, surge la necesidad de equilibrar los ámbitos, las personas y los grupos para posibilitar un desarrollo acorde con el potencial de una Empresa Familiar. Potencial que puede extinguirse en su propio quehacer en tanto no se modifique actitudes voluntaristas, aunque bien intencionadas, que actúan como freno a la expansión que todos sus componentes anhelan.

En esa confluencia coinciden cuatro ciclos que, lejos de correlacionarse, en muchas oportunidades surgen como verdaderas trabas y obstaculizan su marcha. Nos referimos, concretamente, a la evolución:

- Familiar
- Empresarial
- Organizacional
- Del propietario que nos enfrentan a procesos bi-polares que contraponen intereses, autoridad, confianza, amistad y por que no, enemistad. Si a ello adicionamos fuertes dedicaciones o falta de ellas, las diferencias se profundizan, los celos surgen por doquier y las exigencias se desconceptualizan.

Frente, pues, a la existencia de dos sistemas diferentes con ciclos que presionan en distintos espacios, entendemos imprescindible formular un Planteamiento Estratégico abarcativo de:

**A.- Planeamiento estratégico**

**A.1.-** De la familia

**A.2.-** De la empresa

**B.- Administración estratégica**

Esto permite acercar soluciones efectivas a los cambios que nos ofrece el futuro y a la necesidad del "protagonismo" pretendido, si se desea sobrevivir y crecer.

Se trata de un enfoque racional (Ansoff, Declerck y Hayes; 1983) que va más allá del simple planeamiento. Porque la experiencia ha demostrado con demasiada frecuencia que la planeación es recomendable, pero debe buscarse una redefinición de la postura estratégica, para una realineación de lo que se tiene, con lo que puede eventualmente llegarse a tener. En tal sentido, debe superarse la mera actitud competitiva, para cambiarla por una evaluación del impacto de la firma, de la selección de áreas más factibles, con el criterio –reiteramos muchas veces obviado– de un seguimiento que permita la transformación de las capacidades actuales, en desarrollo futuro mediante la necesaria interacción que se propone.

**A.1.- Plan estratégico familiar**

El "Foro familiar", el "Consejo Asesor", el "Consejo familiar" conforman, entre otras instituciones viables para aplicar a este tipo de planeamiento, un esquema de pensamiento-acción para funcionar de consuno o, al menos, consensuadamente con el ámbito de la empresa.

Son funcionales a la articulación de objetivos orientados a la sucesión, a la visualización conjunta de problemas y, fundamentalmente, a la búsqueda participativa en beneficio de los dos sistemas.

Estos esfuerzos permiten fortalecer las instituciones ad-hoc de carácter familiar procurando que se conviertan en campos de discusión creativa y comunicación efectiva entre sus componentes.

**A.2.- Plan estratégico empresario**

Como bien puede pensar el lector, este tema excede en demasía nuestra pretensión. En los últimos 30 años, se ha escrito mucho sobre el planeamiento estratégico.

Por ello, desde nuestra perspectiva, solo señalamos algunas premisas generales de aplicación en las empresas familiares (Ward, 1994):



**A.-** Prestar atención al actual desenvolvimiento de la empresa, visualizando hacia donde se encamina y observando qué se hará para llegar al objetivo.

**B.-** Identificar los supuestos fundamentales del negocio, ponerlos a discusión y supervisar la puesta en marcha, en la práctica.

**C.-** Identificar los valores básicos que mueven a los principales propietarios y/o accionistas que tienen influencia decisional.

Estos puntos, reiteramos muy generales, deben ser elaborados por “todos” los miembros de la familia que participan en la empresa. Además, resulta indispensable la integración de la propuesta con las instituciones del grupo familiar.

Básicamente, deben respetarse los principios que señala Ackoff (1992), al referirse a la participación y la continuidad. Aparece claro que planear para uno mismo, resulta más conveniente y efectivo, si va unido a la continuidad para detectar desvíos y corregirlos.

### ***B.- Administración estratégica***

Hemos delineado dos tipos de planes estratégicos: Uno, para la familia y otro, para la empresa, paralelos y convergentes en la heterogeneidad. Pero, la misma realidad también nos marca la unidad que surge y se explica en el funcionamiento de la Empresa Familiar.

En función de ello, y pese a diferencias conceptuales y operativas, es imprescindible promover una interacción que permita sinergizar los planes. Situación que podemos acercar con la aplicación del principio “holístico” que permita la integración familia-empresa expuesta en el ámbito organizacional y en el familiar, sin dejar de reconocer las diferencias.

Pero, esta situación debe ser reforzada con la articulación del control estratégico, entendida no como punto final, sino como un planteo permanente y concomitante. Y ello, solo puede hacerse efectivo si “toda” la Dirección y “toda” la organización están convencidas de las ventajas que puede reportar, no para la solución de inconvenientes específicos, sino para la comprensión total del enfoque de manera que la planeación estratégica sea solo el primer paso para buscar las oportunidades y profundizar las fortalezas que se avizoran en el mañana.

Ello permitirá una coordinación ligada a los intercambios entre los componentes: de la estructura empresarial para las acciones que puedan emprenderse simultáneamente con el espacio familiar.

Finalmente, la integración permite una inserción de los dos sistemas en atracciones válidas, mediante el uso de las instituciones y las conexiones con los órganos de gobierno empresario.

### **Conclusiones**

Hemos intentado desarrollar en estas cuatro entregas, las cuestiones que entendemos relevantes en la vida de las Empresas Familiares.

Esta visualización nos debe posibilitar la apertura de estudios y conclusiones precisas para este fenotipo organizacional que, como profesionales en Ciencias Económicas, conocemos en su funcionamiento, sea en calidad de socios, asesores o, simplemente de estudiosos del tema.

Hemos tendido el puente. El mismo que citamos en el epígrafe. Por nuestra actividad, tenemos la responsabilidad que ese puente sea cruzado por las empresas familiares. El futuro, proporcionará respuestas de nuestro accionar.



## **Bibliografía**

- 1.-ABRAVANEL, ALLAIRE, FIRSIROTU, HOBBS, POUPART y SIMARD . (1992) "Cultura Organizacional". Edic. Legis, Bogotá.
- 2.-ACKOFF, Russell .(1992) "Planificación de la empresa del futuro". Edit. Limusa, Grupo Noriega Editores. México.
- 3.-ANSOFF, Igor, DECLERCK, Roger y HAYES, Robert (1983) "De la planeación estratégica a la administración estratégica". Incluido en el "Planteamiento estratégico". Edit. Trillas.
- 4.-BERNARDO, Juan (1993) "Ética de los negocios". Edit. Macchi. Buenos Aires.
- 5.-COMESAÑA, Manuel (1994) "Razón, verdad y experiencia". Edit. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- 6.-ETKIN, Jorge (2000) "Bases ideológicas del vacío ético en las organizaciones". Revista Enfoques, Contabilidad y Administración. Febrero. Edit. La Ley. Buenos Aires.
- 7.-FONT, Vicente y GALLO, Miguel Angel (1989). "La Empresa Familiar 3". Edit. Iese, Navarra, España. Reimpresión 1997.
- 8.-GALLO, Miguel A. (1993) "La empresa familiar -4-". Edit. Iese, Universidad de Navarra. Navarra.
- 9.-GALLO, Miguel y MELLE, Domenec (1998) "Ética en la empresa familiar". Edit. Praxis. Barcelona.
- 10.-LEVIN, Pablo (1997) " El capital tecnológico". Edit. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Buenos Aires, Catálogos.
- 11.-NEUBAUER, Fred y LANK, Alden (1999). "La Empresa Familiar. Como dirigirla para que perdure". Edit. Deusto, Bilbao, España.
- 12.-PITHOD, Abelardo y DODERO, Santiago (1997) "La empresa familiar y sus ventajas competitivas". Edit. El Ateneo. Buenos Aires.
- 13.-WARD, John L. (1994) "Como desarrollar la empresa familiar". Edit. El Ateneo. Buenos Aires, Argentina.



***7.- La empresa familiar:  
Guia para un encuadre conceptual***

MUCCI, Marià Laura  
TELLERIA, Elba Delia



Abordar el encuadre conceptual en las Empresas Familiares nos enfrenta, por un lado con la organización en sí, con las personas que la componen y en forma concomitante con sus características particulares imbricadas en un fenotipo organizacional que ofrece múltiples aristas, de las cuales sólo pretendemos visualizar algunas.

Por ello, nuestro esquema se acerca más al metálogo de Bateson (1976) en el sentido de una conversación describiendo, descubriendo y redescubriendo el problema que a una focalización asertiva.

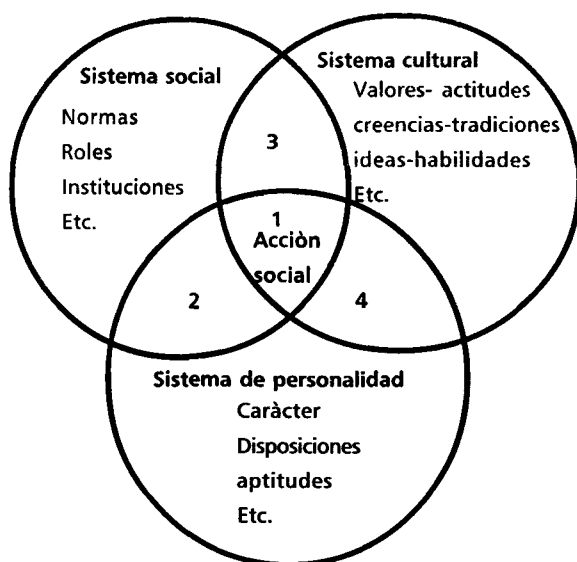
Así, desde el punto de vista individual, en la Teoría de la Organización, una de las cuestiones que emerge frecuentemente, es la determinación sobre el punto en el que el participante "obedece" las órdenes que devienen del sistema jerárquico sea por el temor a las consecuencias que puede generar la no obediencia o bien, por la asunción de la legitimidad de la orden en función de quien la imparte. Y aún cuando podamos concluir que, en ambos casos, la respuesta como así sus consecuencias pueden resultar afirmativas, las relaciones múltiples que surgen no se muestran como una ecuación lineal sino en necesarias contradicciones por la cantidad de variables en juego.

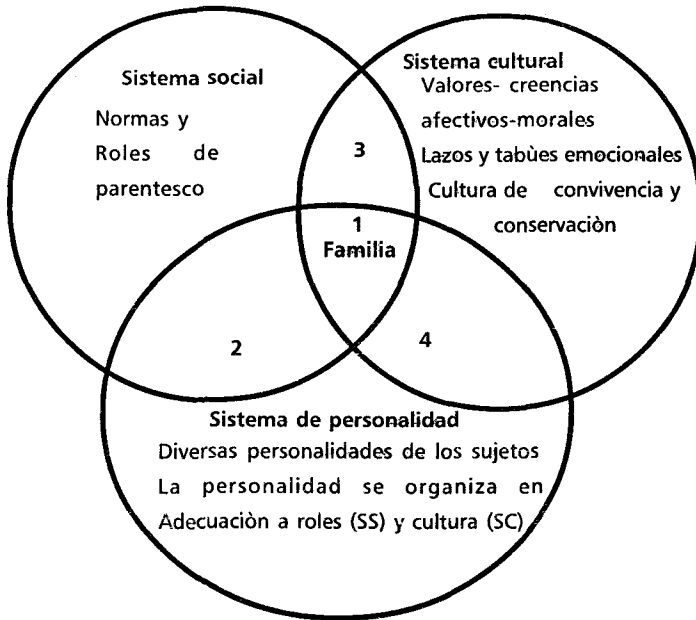
Expuesto con mucha simpleza, este planteo se agudiza sobremedida cuando trasladamos el escenario a una empresa familiar, porque por sobre los fines genéricos de las empresas, debemos reconocer en aquellas una complejidad que avanza sobre dos sistemas que pueden ser independientes, pero que al momento de actuar yuxtapuestos ofrecen alternativas dialécticas de envergadura.

Resulta difícil obviar que en cualquier estructura organizativa la aceptación como el temor están en la base del acatamiento. Pero, a su vez, la interconexión que emana de una convivencia no siempre adecuada, provoca conflictos. En tal sentido, Giddens (1998) incorpora una diferenciación entre lo que denomina obligación y compromiso, sosteniendo que es un error suponer que una obligación moral implica necesariamente un compromiso moral con aquella. Una pretensión normativa puede ser reconocida como obligatoria no porque a un actor al que se le indica una acción como obligación, la acepte como compromiso moral, sino porque provee y quiere evitar las acciones que se le aplicaran en caso del no cumplimiento. Por consiguiente, un actor puede abordar las pretensiones morales, exactamente como lo hace con las prescripciones técnicas: Calcula, en cada caso, los "riesgos" implícitos en función de evitar la sanción.



Por otra parte, cuando hablamos de la estructura nos estamos refiriendo a las relaciones entre los miembros de la organización, a sus capacidades, a sus recursos, al poder, al usufructo y la confrontación de sus racionalidades. Y como habíamos mencionado al inicio, interesan las personas en tanto individuos y en tanto miembros de una Empresa Familiar. Por ello, nos proponemos adicionar al análisis brevemente expuesto, las dificultades para armonizar no sólo los sistemas empresa-familia, sino también los sistemas de personalidad, sociales y culturales. Pithod y Dodero (1997) exponen en gráficos superpuestos y sucesivos una aproximación interesante que nos permite una ubicación de interés para nuestro enfoque.





**Debemos señalar que los enlaces, corresponden a:**

1. Punto de realización de la acción, donde se insertan los tres subsistemas.
2. Zona de articulación del sistema social y el de personalidad, en donde las personas actúan socialmente siguiendo normas y roles, pero cada cual según su personalidad.
3. Zona de articulación del sistema social y el sistema cultural. El primero funda las normas sociales en las ideas, creencias y valores del segundo.
4. Zona de inserción de la cultura en la personalidad, plasmándola y dándole orientación y contenido. Orienta en el mundo y proporciona representaciones y valoraciones respecto de la realidad externa e interna.

Como se aprecia, los enfrentamientos de los distintos sistemas nos presentan interrelaciones que difieren según sea la óptica de lo que denominamos “Punto de realización de la acción” y en donde el individuo se organiza – reorganiza de distintas formas según sea el eje empresa y/o el eje familia.

Claro está que nuestro enfoque está dirigido al solapamiento familia-empresa que difiere sustancialmente –como unidad de estudio- al funcionamiento empresarial tradicional, por lo que el análisis interdisciplinario adquiere una relevancia cada vez mayor. Incluso, las mismas formas conceptuales han ido evolucionando desde las construcciones basadas en las distintas generaciones que se incorporaban a las Empresas Familiares a un sustrato más contenidista basado en las formas que definen las estructuras e identidad organizacionales.

Por ello y siguiendo la línea FAMILIA-EMPRESA, podemos preguntarnos: ¿qué es y cómo se define una Empresa Familiar?. Una primera aproximación nos dirá que podemos conceptualizarla “como cualquier empresa en la que más de un miembro de una familia asume la dirección o la responsabilidad de la propiedad (IDEB, 1998) Es oportuno, en este punto establecer una diferencia entre la denominada EMPRESA FAMILIAR cuando existe una confusión de poder y propiedad y se aprecia una marcada diferencia de funciones y cultura organizacional con las (no familiares) y las denominadas empresas de CAPITAL FAMILIAR, cuando parte o todo el capital pertenece a un grupo familiar, pero en donde sean establecido procesos de dirección formalizados, sistema de control e información consistentes y en donde no pesa el exceso estrictamente familiar (Mucci 1988)

En un enfoque más tradicional, Donneley (1984), afirma “Una compañía se considera empresa familiar cuando ha estado identificada por lo menos durante dos generaciones con una familia y cuando esta vinculación ha ejercido una influencia

mutua sobre la política de la misma y sobre los intereses y objetivos de la familia". En una idea aproximada Dayley, Reushring y Demong (1977) "Es la que ha estado en manos del grupo familiar, por lo menos, durante una generación existiendo una relación dinámica entre los miembros de una familia y los ejecutivos de la empresa con marcada influencia sobre la política de estas". En una misma línea, basada fundamentalmente en una base temporal, Martínez Nogueira (1981) sostiene que "Es la empresa nacida por impulso de un fundador y que logra sobrevivir a lo largo de varias generaciones de miembros de la familia, algunos de los cuales se suceden en la dirección y otros participan en la gestión cotidiana.

Estas definiciones ponen énfasis, como lo dijimos, en la base temporal, criterio que no es compartido hoy día por muchos autores. Para más, no existe en la mayoría de los países ordenamientos jurídicos que permitan una definición precisa salvo las relativas a exenciones y/o desgravaciones impositivas. Por ello, entendemos útil el agregado como Anexo I, de definiciones propuestas por Neubauer, (1999), que nos permiten ampliar el horizonte de nuestra idea, sin prejuicio de reconocer que resulta indispensable el agregado de su caracterización para un encuadre efectivo. Además, -se acompaña como Anexo II- un caso práctico que muestra algunas de las variantes que se han expuesto y que responden, salvo cambios de nombres y circunstancias, a un caso real.

Finalmente, debemos señalar la importancia que tiene la empresa como ámbito de socialización, partiendo de la familia, con una función similar en el ámbito de transmisión de conocimientos, educación no sistemática, actitudes, normas, valores, etc. que se internalizan en los roles y se conforma en la identidad organizacional. En definitiva, esta guía de aproximación nos permite bucear en un tipo de organización particularmente atractiva como objeto de estudio, aunque pese a su relevancia ha recibido insuficientes apoyos para alcanzar niveles de eficacia y eficiencia que permitan una mayor vitalidad (Y no siempre los ha realizado per se). En otras palabras, tratar de superar la idea estereotipada de una fuerte conducción familiar, sin delegación, con excesiva centralización para avanzar a una EF donde se efectivice el tratamiento racional entre los sistemas, en una síntesis superadora.



## **Bibliografía**

1. BATESON, Gregory (1976) "Pasos hacia una ecología de la mente", Lohle, Buenos Aires.
2. DAILEY, R. REUSHLING T. y DE MONG, R. (1977) "La empresa de familia en los EE.UU." Administración de empresas, tomo VIII, pág. 783, Buenos Aires.
3. DONNELLEY, Robert, citado por Martínez Nogueira Roberto (1984) "Empresas familiares, análisis organizacional y social", Macchi, Buenos Aires.
4. GIDDENS, A (1998) "Las nuevas reglas del método sociológico", Amorrortu, Buenos Aires.
5. IDEB (Instituto de Desarrollo Empresario Bonaerense) (1999), Mimeo. "De la administración familiar a la administración empresarial" S/ed., La Plata.
6. MARTINEZ NOGUEIRA, Roberto (1981) "Las dimensiones técnicas y sociales en el análisis de la empresa familiar", Contabilidad y Administración, tomo IX, pág. 934, Cangallo, Buenos Aires.
7. MUCCI, Ottorino Oscar (1988) "Empresa familiar, cambio y terapia familiar", Administración de empresas, tomo XIX, pág. 385, Buenos Aires.
8. NEUBAUER, F. y LANK, A. "La empresa familiar" (1999), Deusto, Bilbao.
9. PITHOD, A. y DODERO, S. (1997) "La empresa familiar y sus ventajas competitivas". El Ateneo, Buenos Aires.
10. SCHON, Donald A. (1992) "La formación de profesionales reflexivos". Paidós, Barcelona.



## **Anexo I**

"Hemos optado por definir a la empresa familiar simplemente como "aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos se encuentra en manos de una familia determinada" <sup>(1)</sup>

"La ...empresa controlada por la familia ... es una firma en la cual los fundadores y sus herederos han contratado a gestores asalariados, pero siguen siendo los accionistas decisivos, ocupando cargos ejecutivos de dirección y ejerciendo una influencia decisiva sobre la política de la empresa" <sup>(2)</sup>

"Una empresa familiar es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un 'grupo de afinidad afectiva' " <sup>(3)</sup>

"Una empresa familiar es aquella que, en la práctica, está controlada por miembros de una única familia" <sup>(4)</sup>

"Una empresa en la cual los miembros de una familia tienen control legal sobre la propiedad" <sup>(5)</sup>

"La propiedad de control está atribuida a una persona o a los miembros de una única familia" <sup>(6)</sup>

"Una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia también forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes" <sup>(7)</sup>

"Empresas en las cuales una familia posee la mayoría de las acciones y controla la gestión" <sup>(8)</sup>

"Una empresa de la que son propietarios y directores los miembros de una o dos familias" <sup>(9)</sup>



“Por decirlo de una forma sencilla, una empresa familiar es aquella cuyo control financiero está en manos de uno o más miembros de una familia” <sup>(10)</sup>

“Definimos como familiar a la empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o la controle” <sup>(11)</sup>

“La expresión empresa familiar se emplea normalmente al referirse al hecho o a la previsión de que un miembro más joven de la familia asuma el control de la empresa de manos de un ascendiente suyo” <sup>(12)</sup>

“Una empresa familiar es cualquier empresa en la que varios miembros de una familia asumen la dirección o una responsabilidad activa como propietarios. Uno tiene una empresa familiar si trabaja con alguien de su familia en un negocio que pertenece a los dos o que les pertenecerá algún día. Lo esencial de una empresa familiar es que se comparte la sangre, el trabajo y la propiedad de la empresa” <sup>(13)</sup>

“Hablando estrictamente, una empresa familiar es la que ha sido fundada por un miembro de la familia y se ha transmitido, o se espera que se transmita, a sus descendientes, en ocasiones a través del matrimonio. Los descendientes del fundador o fundadores originales tendrán la propiedad y el control de la empresa. Además, trabajan y participan en la empresa y se benefician de ella miembros de la familia” <sup>(14)</sup>

“Definimos como familiar una empresa en la que la mayoría de la propiedad o el control radica en una única familia y en la que dos o más miembros de la familia participan o participaron en su momento” <sup>(15)</sup>

“Se entiende aquí por empresa familiar una organización en que las principales decisiones operativas y los planes de sucesión en la dirección están influidos por miembros de la familia que forman parte de la dirección o del consejo de administración” <sup>(16)</sup>

“Una empresa mercantil puede considerarse familiar en la medida en la que la propiedad y la gestión están concentradas en una unidad familiar y en la medida en que sus miembros se esfuerzan por establecer, mantener o incrementar unas relaciones intra empresariales fundadas en la familia” <sup>(17)</sup>

1. - Fred Neubauber y Alden G. Lank, "La empresa familiar", Deusto S.A.; España 1999, pág. 53.
2. - R. Church, "The family firm in industrial capitalism: international perspectives on hypotheses and history", en C.E. Aronoff, J. H. Astrachan y J. L. Ward (dir.), Family business sourcebook II, Business Owner Resources, Marietta, Georgia, 1996, pág. 559.
3. - Carsurd, mencionado en M. H. Morris, R.W. Williams y D. Nel, "Factors influencing family business succession", International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 1996, nº 3, pág. 68. La utilización del concepto "grupo de afinidad afectiva" como principal elemento definitorio señala los inconvenientes que plantea el intento de ser excesivamente exhaustivo. Si utilizamos este criterio, quedarían incluidas las unidades militares de elite, como por ejemplo el cuerpo de infantería de marina de la Estados Unidos, que para la mayoría de los estudiosos de este campo no es exactamente una empresa familiar.
4. - B. Barry, "The development of organization structure in the family firm", Family Business Review, otoño de 1989, pág. 257.
5. - I. Lansberg, E. L. Perrow y S. Rogolky, "Family business as an emerging field", Family Business Review, primavera de 1988, pág. 2.
6. - Barnes y Hershon, Definición citada en W. C. Handler, "Methodological issues and considerations in studying family business", Family Business Review, otoño de 1989, pág. 257.
7. - M.A.Gallo y J. SVEEN, "Internationalizing the family business: facilitating and restraining forces", Family Business Review, verano de 1991, pág. 181. Como es habitual, en un estudio posterior (con M. J. Estapé) Gallo modificó la definición: empresa familiar es aquella en que una o dos familias poseen más del 10% de las acciones, siempre que la participación conjunta de los tres accionistas siguientes en orden de importancia sea como máximo una tercera parte de la participación de la familia o las dos familias dominantes. Esta definición es absolutamente singular.
8. - R. Donckels y E. Fröhlich, "Are family business really different? European experiences from STRATOS", Family Business Review, verano de 1991, pág. 149.
9. - Stern, Citado en Handler, "Methodological issues...", op. cit., pág. 280.
10. - J. L. Ward y C. E. Aranoff, "Just what is a family business", en Aronoff y otros. Family business sourcebook II, op. cit., pág. 2.
11. - Ward, citado en Handler, "Methodological issues...", op. cit., pág. 259.
12. - Churchill y Hatten, "Citado en Idíd., pág. 260.

- 13.** - D. T. Jaffe, *Working with the ones you love*, Conari Press, Emeryville, California, 1991. Hay edición en castellano "Trabajar con los seres queridos" El Ateneo, Bs. As., 1994.
- 14.** - D. Bork, *Family business, risk business*, Amacon, Nueva York, 1986, pág. 24.
- 15.** - P. C. Rosenblatt, L. de Mik, R. M. Anderson y P. A. Johnson, *The family in business: understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face*, Jossey-Bass, San Francisco, 1985, pág. 4-5. Hay edición en castellano "La familia en la empresa". El ateneo, 1994.
- 16.** - Handler, "Methodological issues..." op. cit., pág.262.
- 17.** - R. A. Litz, "The family business: toward definitional clarity", *Family Business Review*, verano de 1995, pág. 78.

## **Anexo II**

### **A. La empresa hotelera de Antonio y Elena**

Antonio y Elena, se conocieron en el Bar España, propiedad de los padres de Elena que habían venido huyendo de España, poco después de la Guerra Civil, radicándose en Mar del Plata. Con la ayuda de unos primos instalaron el negocio en el que trabajaban los cónyuges con la ayuda de Elena que en 1948 tenía 18 años. Las cosas marchaban bien y es así como en 1949 tomaron a Antonio para que desempeñara tareas como mozo. En 1951, se casaron Antonio y Elena y quisieron independizarse. Como la vieja casona era grande, decidieron remodelarla y poner una pequeña hostería, decisión que fue precipitada por el fallecimiento de los padres de Elena, en un accidente.

El negocio creció bajo la influencia de los contingentes del denominado Turismo Social que floreció en esos años. Para los inicios de la década de los '60, ampliaron el hotel con la esperanza que se incorporaran con posterioridad sus cuatro hijos. Ezequiel, nacido en 1952. Ramón, en 1954. Sara, en 1957 y Eleonora en 1959.

Como los veranos ya no cubrían las necesidades económicas, Antonio viajó durante los inviernos a Termas de Río Hondo durante años. Por su parte, Elena afrontaba la actividad del hotel, con la pequeña ayuda de sus hijos varones.

El hotel daba pensión completa y en los años '70, se incorporaron Ezequiel (Que sólo completó la educación primaria) y Ramón que acababa de concluir el secundario, pero que no quería seguir estudiando. Las hijas mujeres seguían estudiando y Sara inició a mediados de la década sus estudios de Abogacía y Eleonora, estudio Letras.

Hacia fines de la década, Ramón se casó, pero a los pocos meses se divorció y pidió a su padre lo ayudara a instalarse en Termas por el conocimiento que el mismo tenía. Así se hizo, aunque el hecho provocó fuertes discusiones entre los padres por cuanto Antonio entendía que Ramón desertaba de la empresa familiar. Pero, lo más conflictivo se daba en la persona de Adela, esposa de Ramón que cuando se produce el casamiento, se incorpora a la empresa, ya que era estudiante de Ciencias Económicas y rápidamente se convirtió en la encargada del sector

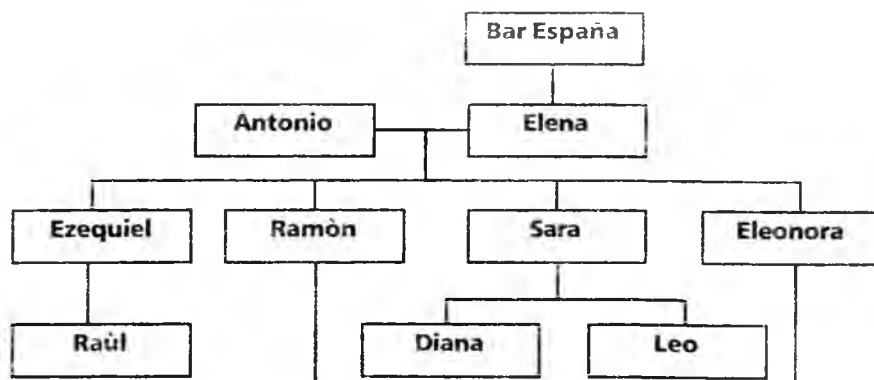
económico-financiero. La ruptura matrimonial, a más de la entendida decisión de Ramón, provocó otros problemas relacionados con la permanencia o no de Adela. Sin embargo, privó el criterio que quedara en la empresa familiar.

Ya en la década de los '80, el hotel manejado con gran austeridad y con el trabajo familiar, pudo superar los problemas económicos, aún cuando una de las premisas era, precisamente, no retirar recursos más que los necesarios para vivir. A principios de los '90, por sugerencia de Sara, se conformó una Sociedad Anónima. Don Antonio pretendía que sólo los familiares directos conformaran la misma. Pero, los hijos que permanecían en Mar del Plata, objetaron la inclusión de Ramón que se había marchado hacía años a Santiago del Estero donde había instalado un bar que se desenvolvía aceptablemente.

Ante esa situación, Don Antonio les hizo saber que tampoco Eleonora participaría ya que no colaboraba con el negocio y que se dedicaba exclusivamente a su rol docente, ya que había egresado de la facultad, Y sí, en cambio pretendía se incorporara Adela, por su lealtad y consecuencia. Esta idea chocó con la posición de Elena, que se había disgustado cuando Adela había contraído nuevas nupcias. Finalmente, se decidió la constitución societaria con la siguiente composición: Don Antonio 65%, Doña Elena 10%, Ezequiel 10%, Sara 10%, y Adela 5%. A Eleonora, se compró una casa en compensación.

En el año 2000, la conducción de Don Antonio (70 años) era simbólica, aunque no por ello menos precisa. Doña Elena, atendía con los nietos cuando podía: Raúl 24 años (hijo de Ezequiel) y los mellizos Diana y Leo de 21 años (hijos de Sara) Raúl conducía un restaurante que se acopló al hotel y colaboraban con él, Diana y Leo.

En una reunión de familia, próxima a la Asamblea Societaria, Ezequiel planteó la cuestión referida a la necesidad de asumir la dirección, aun cuando la parte accionaria seguiría como en la constitución. Doña Elena entendió que pretendía desplazar a su padre que tenía serios problemas de salud. Sara propuso la constitución de organismos colaterales a los societarios para solucionar algunos problemas, pero agregó la necesidad que se diera a su padre la titularidad en usufructo de las acciones, pero la propiedad en forma equitativa a los hermanos, salvo a Ramón que sólo venía cada 3 o 4 años. Porque en caso de fallecimiento heredaría toda vez que era acciones nominativas. Y que debían incorporar a Raúl, Diana y Leo.



**Nota:** Lo descripto, deja en descubierto serias imprecisiones en la conducción de la Empresa Familiar, y decisiones erróneas desde el punto de vista patrimonial que pueden traer problemas impositivos, de sucesión, de convivencia, etc.

Desde el punto de vista del caso en sí, no existe una solución sino diversas alternativas que analizadas por etapas y sector, proporcionan un esquema interesante de análisis de la problemática en estudio, por cuanto se trata de una situación real e incluso es válido para las demandas generales bajo condiciones de incertidumbre, en lo que apropiación y acercamiento intelectual se refiere, esquema en el que plantea sus dudas Schon (1992).

